

(..) Det med erfaring.. ehmn.. det er liksom.. (..) det er.. hjernen i datamaskinen..



Bilde: PBS 1 (2011) *Innsatsledelse*



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: <i>Samfunnssikkerhet Master</i>	Vår.....semesteret, 2019.. <input checked="" type="radio"/> Åpen <input type="radio"/> Konfidensiell
Forfatter: <i>Hannah Orstad Johnsen</i>	<i>Hannah A. Johnsen</i> (signatur forfatter)
Fagansvarlig: <i>Ole Andreas</i> Veileder(e): <i>Christian Henrik Alexander Kuran</i>	
Tittel på masteroppgaven: <i>"Det med erfaring.. det er liksom.. hjernen i datamaskinen"</i> Engelsk tittel: <i>"Experience is like the brain of the computer"</i>	
Studiepoeng: <i>30 poeng</i>	
Emneord: <i>Krisehåndtering, beslutningstaking, RPD, NDM, Lipshitz og Strauss usikkerhet, kriser, innsatsledere, politi</i>	Sidetal: <i>122</i> + vedlegg/annet: <i>137</i> Stavanger, <i>14/06-19</i> dato/år

Forside for masteroppgave
Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet

Forord

Masterstudiet Samfunnssikkerhet ved Universitet i Stavanger nærmer seg slutten, og for noen år! Aldri har jeg lært så mye på 2 år, noensinne. Det var vært 2 helt fantastiske år, faglig og sosialt sett.

Først fortjener de 9 respondentene og informanten en stor takk for at de stilte opp til intervju i denne oppgaven. Uten dere hadde aldri denne oppgaven blitt noe av. Det har vært en ære å få lov til å intervju så dyktige og ikke minst hyggelige folk!

Tusen takk til veileder Christian Henrik Alexander Kuran. Dine råd har alltid vært konkrete og konstruktive, og denne oppgaven hadde ikke blitt til det den er uten dine gode råd!

Stor takk til familie, venner og samboer! Særlig samboeren som har måttet håndtere en nokså irrasjonell og stresset meg til tider ☺

Takk til kontoret og 4 fine frøkner <3

Sammendrag

Vi glemmer ofte hvor flinke nødetatene våre er til å håndtere et høyt forventningspress fra befolkningen. Vi forventer at veien åpnes raskt etter en trafikkulykke, vi misliker å vente i kø, og vi er vandt til at ting ordner seg raskt. Lite tenker vi over alle disse beslutningene som nødetatene står ovenfor i deres hverdag. Denne oppgaven fokuserer i all hovedsak på innsatsledere, og hvordan de tar beslutninger på det taktiske nivået i akutte hendelser. Innsatsledere står ovenfor vanskelige beslutninger hver eneste dag, og kan dermed oppfattes som ”eksperter” på å ta beslutninger hvor mye står på spill. Formålet med denne oppgaven å kartlegge hvorvidt innsatslederens beslutningsprosesser samsvarer RPD-modellen og med Lipshitz og Strauss prinsipielle strategier for å håndtere usikkerhet.

De viktigste funnene i oppgaven peker på at innsatslederens beslutninger samsvarer i stor grad med RPD-modellen med å gjenkjenne tilfeller som typiske, en felles situasjonsforståelse gjennom troverdige mål, kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventinger om det uventede, og typiske handlinger. Det som ikke samsvarer med RPD-modellen er at innsatsledere i større grad benytter seg av worst case teori som på sett og vis kan bety at man oppnår flere mål, samt at en akutt hendelse kan bli løst på en mer effektiv måte fordi man eksempelvis evakuerer folk tidligere. Innsatsledere tar ikke nødvendigvis det første alternativet fra handlingskøen, dette strider med ”mentaliteten” innsatsleder har ved å forholde seg åpen til situasjonen. Innsatsledere benytter også mental visualisering til læring og trening.

Lipshitz og Strauss sine fem prinsipielle strategier for å håndtere usikkerhet samsvarer også i stor grad med innsatsledere ved å redusere usikkerhet ved å få mer informasjon om situasjonen, antagelsesbasert resonnement ved å gjøre antagelser utover tilgjengelig data, ved å vekte fordeler og ulemper av konkurrerende alternativer, ved å forutse en passende respons eller uønskede hendelser og ved å undertrykke usikkerhet. Å undertrykke usikkerhet som en følge av utilstrekkelig forståelse eller situasjonsbevissthet fokuserer ikke nok på mål og prioriteringer i forhold til hvordan innsatsledere arbeider. Usikkerhet er en viktig del av jobben til en innsatsleder, man bør være spørrende og usikker; eksempelvis kan det være flere gjerningspersoner? En hendelses dynamiske forhold påvirker hvilke beslutninger som blir tatt, eksempelvis så påvirker tidspress hvordan man benytter seg av analytiske eller intuitive beslutninger og improvisasjon. Funnene viser også at innsatsledere benytter seg av både

analytiske og intuitive beslutninger i en dynamiske hendelse, basert på analyser man har gjort på et tidligere tidspunkt.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
1. Introduksjon	9
1.1 Introduksjon til oppgaven	9
1.2 Tidligere forskning	10
1.3 Problemstilling	11
1.4 Avgrensning av problemstilling	11
1.4.1 Begrepsavklaring	12
1.4.1 Forkortelser (akronymer)	12
2. Innsatsledelse	13
2.1 Politiet og innsatsledere	13
2.1.1 Ledelsesnivå i beredskapsapparatet	13
2.1.2 Innsatsledere	14
2.1.3 Innsatslederens oppgaver	16
2.1.4 Planlegging	16
2.1.5 PLIVO-prosedyren	16
3. Teori	18
3.1 Hva er en krise; en dynamisk hendelse; en akutt hendelse?	18
3.1.2 Krisefaser	18
3.1.3 Krisetypologi	21
3.1.4 Krisehåndtering og hierarki	22
3.1.5 Beredskap og beredskapsprinsipper	22
3.2 Beslutninger i kriser	23
3.2.1 Intuitive vs. analytiske beslutninger	23
3.2.2 Improvisasjon	25
3.2.3 Krisehåndtering som tilpasning til krisen	26
3.2.4 Team	27
3.3 Gjenkjenningsbasert beslutningstaking	27
3.3.1 Gjenkjenningsbasert beslutningstaking – NDM	28
3.3.2 Gjenkjenningsbasert beslutningstaking (RPD modellen)	28
3.3.3 Kjennetegn ved RPD modellen	29
3.3.4 Usikkerhet	31
4. Metode	33
4.1 Metodologi	33
4.2 Forskningsdesign (abduktiv)	35
4.3 Kvalitativ metode	37
4.4 Utvalg	37
4.5 Innledende litteratursøk	39
4.6 Datainnsamling - Intervju	39
4.7 Overførbarhet	41
4.8 Validitet – relevans	42
4.9 Reliabilitet – pålitelighet	43
4.10 Ethiske refleksjoner	45
4.11 Styrker og svakheter	46
5. Empiri	48
5.1 Hvordan påvirker hendelsens dynamiske forhold i seg selv innsatslederens beslutningstaking på det taktiske nivået?	48
5.2 Hvordan samsvarer innsatslederens beslutninger med RPD-modellen	51
5.2.1 Å gjenkjenne tilfeller som typiske (NB: skrevet noe nytt)	52
5.2.2 Situasjonsforståelse	58

5.2.3 Seriell evaluering	66
5.2.4 Mental simulering	68
5.3 <i>Hvordan samsvarer innsatslederens håndtering av usikkerhet med Lipshitz og Stauss sine fem prinsipielle strategier?</i>	72
5.3.1 Redusere usikkerhet ved å få mer informasjon	72
5.3.2 Antagelsesbasert resonnement	72
5.3.3 Å vekte fordeler og ulemper	73
5.3.4 Forutse	74
5.3.5 Å undertrykke usikkerhet	76
6. Drøfting	78
6.1 <i>Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker hendelsens dynamiske forhold (i seg selv) innsatslederens beslutningstaking på det taktiske nivået?</i>	78
6.1.1 Tidspress	78
6.1.2 Tidspress påvirker om man tar analytiske eller intuitive beslutninger	79
6.1.3 Analytiske beslutninger	80
6.1.4 En blanding av analytiske og intuitive beslutninger i en dynamisk hendelse	80
6.1.5 Improvisasjon	81
6.1.6 Improvisasjon i forhold til planverk/prosedyrer	82
6.2 <i>Forskningsspørsmål 2: Hvordan samsvarer innsatslederens beslutninger med RPD-modellen</i>	83
6.2.1 Å gjenkjenne tilfeller som typiske	84
6.2.2 Situasjonsforståelse	91
6.2.3 Seriell evaluering	103
6.2.4 Mental simulering	108
6.3 <i>Forskningsspørsmål 3: Hvordan håndterer innsatsledere usikkerhet i samsvar med Lipshitz og Strauss fem prinsipielle strategier?</i>	114
6.3.1 Redusere usikkerhet ved å få mer informasjon	114
6.3.2 Antagelsesbasert resonnement	116
6.3.3 Å vekte fordeler og ulemper av konkurrerende alternativer	118
6.3.4 Forutse	119
6.3.5 Undertrykke usikkerhet	123
7. Konklusjon	129
7.2 <i>Videre forskning</i>	130
8. Referanser	131
Vedlegg	136

Figurer

- Figur 1: Ledelsesnivåer i det nasjonale beredskapsapparatet
- Figur 2: Ledelsesnivåer i politidistrikter
- Figur 3: Fra førkrisefase til etterkrisefase
- Figur 4: Krisefaser som en sirkulær prosess
- Figur 5: Müller-lyer illustrasjonen
- Figur 6: Abduktiv tilnærming
- Figur 7: Egendefinert figur som viser hvordan en dynamisk hendelse påvirker beslutningstaking
- Figur 8: Egendefinert figur som viser hvordan tidspress påvirker beslutningstaking
- Figur 9: Egendefinert figur som viser hvordan analytiske og intuitive beslutninger virker i en dynamisk hendelse
- Figur 10: Egendefinert figur som viser hvordan improvisasjon fungerer i en dynamisk hendelse
- Figur 11: Egendefinert figur som viser hvordan mentaliteten til innsatsledere fungerer

Tabeller

- Tabell 1: Begrepsavklaring
- Tabell 2: Forkortelser
- Tabell 3: Klassifikasjon av kriser og dens påvirkning og forutsigbarhet
- Tabell 4: Fremdriftsplan

1. Introduksjon

1.1 Introduksjon til oppgaven

Beslutninger er noe som opptar oss alle; vi tar flere beslutninger hver eneste dag, men uten at de har fatale konsekvenser. Vi tenker sjeldent over hvilke valg og beslutninger nødetatene står ovenfor. Vi leser ofte i media om hendelser som involverer politiet; alt i fra alvorlige hendelser som terror og ran til at russen ikke oppfører seg bra nok. Dette gjelder spesielt innsatsledere som leder krisehåndteringen på det taktiske nivået i politiets beredskapsapparat, og som tar mange kritiske beslutninger i løpet av deres arbeidshverdag.

En regnfull tirsdags formiddag kl.11.03 får operasjonssentralen inn en melding om bråk i en enebolig, naboen er innringer. Innringer mistenker at noe ikke er som det skal, og har hørt skrik komme fra naboene på vestre platå i Klubbgaten 47 Stavanger. Politiet sender ut en første patrulje som er i nærheten, for å sjekke hvordan situasjonen er, men alarm beredskapen går; dette kan potensielt sett være en farlig situasjon for en tredje part inni huset. Med utgangspunkt i dette antar politiet det verste; at det er snakk om å berge liv og helse, og at hendelsen kan karakteriseres som en plivo (pågående livstruende vold). Enda en bil kjører ut til Klubbgaten 47 Stavanger med forbehold om at situasjonen potensielt sett kan være dødelig for en tredje part inni huset, en forhandler er med i tilfellet. På vei bort får politiet ny melding fra operasjonssentralen, om at kvinnen har klart å rømme fra huset, og blir nå tatt hånd om av naboen frem til politiet og andre instanser kommer frem. Nå forandrer situasjonen seg for innsatslederne; plivo prosedyren som tilsier at skadet tredje part skal beskyttes blir erstattet med at det viktigste målet er å få tak i gjerningsmannen. Hendelsen går fra å være ekstremt tidskritisk, til at innsatsledere kan stoppe opp og vente på at gjerningsmannen kan komme ut til dem.

Denne hypotetiske casen kunne vært et reelt tilfelle for innsatsledere. En dynamiske hendelse er preget av våge mål, tvetydighet og er under konstant utvikling. Idealet innen beslutningstaking er analytiske beslutninger, hvor man bevisst avveier ulike hensyn, for å komme frem til den best mulige løsningen. Det er derimot vanskelig å vurdere flere alternativer dersom en hendelse er preget av tidspress, tvetydighet, med våge mål, samt at hendelsen er under konstant utvikling. Man må også evne å benytte seg av intuitive beslutninger, som gjør at man gjør umiddelbare koblinger og ser sammenhenger mellom

hendelsen man står ovenfor opp mot tidligere erfaringer. RPD modellen forklarer hvordan beslutningstakere tar beslutninger ved å benytte seg av erfaring og gjenkjenning. Lipshitz og Strauss har fem prinsipielle strategier som beslutningstakere kan benytte seg av når man skal håndtere usikkerhet. Hvordan passer innsatsledere inn i alt dette?

1.2 Tidligere forskning

Sosialforskere på 1970-tallet aksepterte to ideer om menneskelig natur. Den første er at mennesker generelt er rasjonelle, og at deres tenkning er normalt sett er riktig. For det andre, følelser slik som frykt, kjærlighet og hat forklarer mesteparten av hendelser hvor folk kommer seg bort fra denne rasjonaliteten. Kahneman og Tversky utfordret begge antagelser uten å diskutere dem direkte. De dokumenterte systematiske feil i tenkemåten til normale mennesker, og sporet disse feilene til utforming av maskinvare av kognisjon, heller enn til korrupsjon av tanker av følelser. ”Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases” artikkelen om samarbeidet mellom Kahneman og Tversky beskrev forenklete snarveier av intuitiv tenkning og forklarte 20 forstyrrelser som manifestasjoner av disse heuristikkene, som også demonstrerte rollen heuristikk har i vurderinger (Kahnemann 2011, s.8).

Klein (2011, s.7) forsket i naturlige settinger heller enn i laboratorier, for å forsøke å forstå hvordan folk tenker under ”skygge” forhold slik som; tvetydige, vage mål, og dynamiske situasjoner. Siden den tid har forskere lært mye om hvordan beslutningstakere tenker under press. Klassisk beslutningsteori fokuserte mest laboratorieeksperimenter, og tok ikke i betraktning alle elementene som oppstår i den virkelige verden. Det var ofte studenter som deltok i eksperimenter, uten erfaring med beslutningsprosesser. Feilen folk gjorde i ”virkeligheten” var helt annerledes enn de ”biaser” som ble beskrevet i forskningen. Beslutningsmodeller som ”Administrativ mann” og ”Rasjonelle beslutninger” manglet en sammenheng med virkelige beslutninger. Normative verktøy som regnet nytte og kostnad for å evaluere alternativer er sjeldent brukt i kriser (Njå og Rake 2009, s.59).

Klassisk beslutningsteori (CDM) bygger hovedsakelig på ideen om at: *Valg* av beslutninger er å velge blant nåværende tilgjengelige alternativer (Dawes, 1988; Hogarth, 1987). *Input-output orientering* som handler om å forutse hvilket alternativ som burde bli valgt, gitt beslutningstakers preferanser (Funder, 1987). *Helhet* betyr at beslutningstaker diskuterer og analyserer prosessen som krever et grundig informasjonssøk (Gigerenzer og Todd, 1999;

Grandori, 1984). *Formalisme* er utviklingen av en abstrakt, kontekst fri modell som kan testes kvantitativt (Coombos 1971). (Lipshitz, Klein, Orasanu og Salas 2001, s.333).

1.3 Problemstilling

Med bakgrunn i dette; formuleres følgende problemstilling:

Hvordan tas beslutninger på det taktiske nivået av innsatsledere i akutte hendelser?

For å besvare denne problemstillingen, blir følgende forskningsspørsmål stilt:

1. Hvordan påvirker hendelsens dynamiske forhold i seg selv innsatslederens beslutningstaking på det taktiske nivået?
2. Hvordan samsvarer innsatslederens beslutninger med RPD-modellen; særlig å gjenkjenne tilfeller som er typiske, situasjonsforståelse (troverdige mål, kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventninger og typiske handlinger), seriell evaluering og mental simulering
3. Hvordan samsvarer innsatslederens håndtering av usikkerhet med Lipshitz og Stauss sine fem prinsipielle strategier (reduere usikkerhet, antagelsesbasert resonnement, å vekte fordeler og ulemper, forutse, å undertrykke usikkerhet)?

1.4 Avgrensning av problemstilling

Oppgaven avgrenses til å ikke se på diskusjon rundt usikkerhet. Videre er teorien avgrenset til samfunnssikkerhetsfeltet, hvor hovedtyngden ligger i krisehåndteringsfeltet. Dette var et naturlig valg, da oppgaven er opptatt av hvordan beslutninger blir tatt på det taktiske nivået i en akutt hendelse. Det blir ikke sett på beslutninger på det operasjonelle nivået. Videre er det relevant å se på individers beslutninger, og hvordan hver respondent og informant tenker når de tar beslutninger. Det er nettopp det erfaringsnære respondentene og informanten opplever, hvordan de operer i felt som er av interesse. Er det teoretiske retninger som kan forklare hvordan de tar beslutninger? Er interessert i om den deskriptive teorien godt forklarer hvordan beslutninger blir tatt ute i felt, ved å se kritisk på hvordan teorien fungerer opp mot det som skjer i praksis.

1.4.1 Begrepsavklaring

Eksempelvis akutt hendelse, og begreper som går igjen i oppgaven (dynamisk hendelse)

<i>Akutt hendelse</i>	En akutt hendelse er hendelser hvor det er liten tid eller ingen tid til planlegging.
<i>Dynamisk hendelse</i>	Er en hendelse preget av tvetydighet, våge mål som er under konstant utvikling og en uavklart situasjon

Tabell 1: Begrepsavklaring

1.4.1 Forkortelser (akronymer)

NDM	Naturalistic Decision Making
RPD	Recognition Primed Decision Making
PBS 1	Politiets Beredskapssystem del 1
ØA	Øyeblikkelig Aksjon
FA	Forberedt Aksjon
Plivo	Pågående Livstruende Vold

Tabell 2: Forkortelser

2. Innsatsledelse

Først blir Politiet og innsatsledere presentert. Hva er politiet sitt samfunnsoppdrag, og hvilken rolle politiet har i samfunnets beredskap. Deretter blir ledelsesnivåene i beredskapen lagt frem, og til slutt innsatsledere og deres oppgaver.

2.1 Politiet og innsatsledere

PBS 1 (2011) politiets beredskapssystem del 1 er retningslinjer for politiet som påpeker at politiets samfunnsoppdrag er å bekjempe og forebygge kriminalitet, samt å skape trygghet for befolkningen. For å opprettholde tryggheten i samfunnet, er det viktig at politiet er på rett sted til rett tid. Politiet skal være forberedt på hendelser som krever større og velorganisert innsats. Politiet er en sentral aktør i samfunnets beredskap mot terror, ulykker og naturkatastrofer (PBS 1, 2011, s.18).

2.1.1 Ledelsesnivå i beredskapsapparatet



Figur 1: Ledelsesnivåer i det nasjonale beredskapsapparatet, basert på PBS (2011) s. 30.

I ekstraordinære hendelser, uønskede hendelser og kriser kreves det nasjonal håndtering, og dette foregår mellom fire nivå: regjeringen, departementene, politidirektoratet (også hovedredningssentralen og Politiets sikkerhetstjeneste, den sentrale enhet) og politidistriktene

og særorganene. Denne oppgaven omhandler det taktiske nivået, altså politidistriktene. Politiet har en særegen rolle i den lokale beredskapen, og må samvirke mellom forsvaret, kommunen, andre nødetater, det lokale næringslivet, frivillige organisasjoner og befolkningen generelt (PBS 1 2011, s.30-32).



Figur 2: Ledelsesnivåer i politidistriktene, basert på PBS (2011) s. 33.

Ledelsen på det taktiske og operasjonelle nivået følger de samme retningslinjene. Prinsippene benyttes også i hverdagen, eksempelvis likhetsprinsippet. På det taktiske nivået er det innsatslederen som gjennomfører oppdrag på vegne av politimesterens stab eller operasjonslederen (PBS 1 2011 s.33-34). Denne oppgaven vil hovedsakelig fokusere på innsatsledere, det blir av den grunn ikke utdypet nærmere om eksempelvis operasjonsledere og politimesterens stab.

2.1.2 Innsatsledere

PBS 1 (2011) påpeker at innsatsledere innehar en av de mest krevende oppgavene innenfor politiet. I skarpe aksjoner, alvorlige ulykker eller under redningsaksjon er det ofte snakk om å berge liv, viktige materielle verdier, samt å verne viktige samfunnsinteresser. En akutt hendelse er en hendelse hvor det er liten eller ingen tid til planlegging. Fremdeles er planlegging, situasjonsvurdering, kommunikasjon med operasjonsleder, vurdering av anbefalinger og muligheter til operasjonelt nivå, befaring og ordregiving viktig (PBS 1, 2011). En innsatsleder blir alltid utpekt når en hendelse krever koordinerende ledelse. På det

taktiske nivået er innsatsledere politidistriktets øverste leder, og innsatslederen har myndighet over innsatsstyrker i en konkret operasjon eller aksjon (PBS 1, 2011).

Innsatslederen har overordnet ledelse og koordineringen ivaretas også av innsatslederen. Oppgavene til politiet i innsatsområdet varierer i henhold til hendelsen, men nokså generelt kan man si (PBS 1 2011, s.142):

- Sikre ro og orden
- Starte etterforskning
- Sette opp sperringer og ivareta sikkerheten i innsatsområdet
- Koordinere og lede innsatsen mellom nødetater og andre aktører
- Livreddende innsats sammen med de andre nødetatene
- Identifisere og registrere involverte personer, eksempelvis skadde, døde, overlevende og evakuerte
- Overlevere åstedet tilbake til eieren etter innsatsen og etterforskningen er avsluttet.

En innsatsleder skal ha gode lederkunnskaper og faglig kompetanse, dette medfører innsatslederen ofte er en erfaren tjenestemann. Derav bør politidistriktene til enhver tid ha slike tjenestepersoner på jobb. I unntakstilfeller kan kompetente tjenestepersoner utpekes for den enkelte anledningen til jobben som innsatsleder (PBS 1 2011, s.146). Dersom flere polititjenestepersoner opptrer sammen, og ingen er beordret som leder, skal den med høyest rang ta ledelsen (PBS 1 2011). Innsatsledere har ansvaret for akutte hendelser på det taktiske nivå, og skal koordinere, lede og kvalitetssikre hendelser (PBS 1 2011, s. 147).

Innsatslederen må være i stand til (PBS 2011):

- Velge de medarbeiderne som er best egnet, for å løse aktuelle oppdrag. Videre må innsatslederen vurdere risikoen opp mot personellens ferdigheter (HMS-perspektivet)
- Må velge riktig ledelsesform i riktig situasjon
- Gjennomføre oppdraget i tråd med retningslinjer
- Operasjonelt nivå må bli oppdatert om situasjonen
- Ledende underforståtte i gjennomføringen av oppdraget
- Hjelp andre aktører med evaluering og debrief

2.1.3 Innsatslederens oppgaver

En sentral del av innsatsledernes oppgaver er å planlegge, da særlig i forhold til en aksjon eller en operasjon på det taktiske nivået. Hvordan operasjonen skal løses og koordineres, hvilken taktikk som skal benyttes, og hvem som skal utføre de forskjellige oppgavene er en innsatslederens oppgave (PBS 1 2011, s. 148). Videre foregår det en situasjonsvurdering. En situasjonsvurdering er en vurdering av den faktiske situasjonen, altså et helhetlig bilde av situasjonen. Situasjonsvurderingen er viktig av flere grunner; for å kunne ta riktige beslutninger, sørge for at alle forstår situasjonen på samme måte, samt å sørge for en vellykket ledelse og koordinering i gjennomføring og planleggingsfasen. En annen viktig oppgave til innsatsledere er å foreta en risikovurdering. Formålet med risikovurderingen er å identifisere farlige forhold, og mulige uønskede hendelser og deretter iverksette tiltak som kan redusere denne faren (PBS 1 2011 s.149). Med risiko mener innsatsledere faren for alvorlig skade eller tap av liv (Olsen og Sjøtrø 2015). En måte å vurdere risiko på er ved å bruke en trefaktormodell. Trefaktormodellen består av verdi (V), trussel (T), sårbarhet (S) = risiko. Når man tenker trussel er det nyttig å tenke på ”verstefall” (Forsvarets forskningsinstitutt 2015).

2.1.4 Planlegging

En viktig oppgave innen planleggingen er å finne ut hvem som skal gjøre hva, på hvilket tidspunkt. Man skal komme frem til detaljer, eksempelvis hvilket utstyr man skal bruke. En viktig faktor i planleggingsarbeidet er tid, og hvor mye tid man har disponibelt av tid påvirker forberedelser og planlegging. Detaljer med egne aksjoner vil være viktig, eksempelvis om det er snakk om en øyeblikkelig aksjon (ØA) eller en forberedt aksjon (FA). Etter planleggingen er ferdig trenger innsatslederen godkjenning fra politimesteren, i enkelte tilfeller med tidspress kan godkjenning skje muntlig over sambandsmiddel (PBS 1 2011, s.158-159). Innsatslederen må videre vurdere hvordan oppdraget skal løses, og vurdere alternativer. Her skal man bare vurdere alternativer som er realistiske, som er tilpasset oppdragets art og ivaretar sikkerhetsmessige hensyn. Innsatsledere opplever et sterkt forventningspress med å lykkes, og ønsker å tilfredsstillte omgivelsene (Olsen og Sjøtrø 2015, s.281).

2.1.5 PLIVO-prosedyren

Plivo-prosedyren er for nødeter ved pågående livstruende vold (PLIVO), som skal sørge for en bedre nasjonal beredskap i hendelser hvor det utøves vold mot personer. Plivo prosedyren

kom i kjølevannet av 22/7, samt skoleskytinger i Tyskland, Finland og USA og kan betegnes som et skarpt oppdrag. Prosedyren tilsier at politiet skal gå i direkte innsats for å nøytralisere gjerningspersonen for å berge skade og å redde liv. For å redde liv skal man raskt gjenkjenne plivo-hendelser, varsle og ha informasjonsdeling mellom etatene, samt ha en felles risikoforståelse. Viktige forutsetninger er informasjonsdeling, en felles situasjonsforståelse, samt en risikovurdering (Helsedirektoratet, Politidirektoratet, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap 2015).

PBS II: Håndbok for innsatspersonell under spesielle aksjoner: Skarpe oppdrag – skyting pågår: ”Ved melding om at skyting pågår i tett beferdet område (innendørs eller utendørs) skal politiet gjøre alt for å stoppe gjerningspersonen(e) så raskt som mulig, slik at uskyldig tredjepart blir minst mulig skadelidende. Politiet må derfor raskest mulig gjøre klar til å gå direkte inn i aksjonsfasen”. (Politidirektoratet, gjengitt i Forsvarets Forskningsinstitutt 2015)

3. Teori

I denne delen av oppgaven presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Først defineres en krise, en dynamisk hendelse og en akutt hendelse, deretter uønskede hendelser og ulykker. Videre blir krisefaser lagt frem, krisetypologi, krisehåndtering og hierarki, beredskap og beredskapsprinsipper. Deretter blir beslutninger i kriser presentert, med analytiske eller intuitive beslutninger, improvisasjon, tilpasning til kriser og team presentert. Sist blir gjenkjenningbasert beslutningstaking presentert med NDM og RPD-modellen, typiske kjennetegn ved RPD-modellen og til slutt usikkerhet.

3.1 Hva er en krise; en dynamisk hendelse; en akutt hendelse?

Rosenthal mfl. (1989) definerer kriser som: ”En alvorlig trussel mot strukturer, verdier og normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger”. Rosenthals definisjon av kriser peker på en trussel uavhengig av tid, en trussel mot et sosialt system, samt behovet for kritisk beslutningstaking (Engen m.fl. 2017). Med basis i Klein (2011) defineres en dynamisk hendelse som en hendelse preget av tvetydighet, våge mål som er under konstant utvikling og en uavklart situasjon. En akutt hendelse defineres i samsvar med PBS 1 (2011) en hendelse hvor det er liten eller ingen tid til planlegging, da det ikke var andre passende definisjoner å ta utgangspunkt i.

3.1.1 Kriser, uønskede hendelser og ulykker

En uønsket hendelse sier ikke noe om omfanget av selve hendelsen, men sier noe om en hendelse som har forårsaket eller potensielt kan ha forårsaket ulike skader på sentrale verdier. Eksempelvis miljøet, omdømmet, mennesker eller materiell. Større uønskede hendelser kan føre til at lokale samfunnsfunksjoner og aktører har problemer med å håndtere situasjonen, responsorganisasjoner kan selv være rammet (Engen m.fl. 2017). En krise er en uønsket hendelse som krever en mobilisering lokalt, i noen tilfeller også regionalt, responsen er mer omfattende enn ved en ulykke. En ulykke anses gjerne som en uønsket hendelse av et mindre omfang, hvor det lokale nivået selv er i stand til å håndtere responsen (Engen m.fl. 2017).

3.1.2 Krisefaser

Kriser defineres gjerne som uforståelige og uventede, og de forbindes ofte med den akutte krisefasen. Den akutte krisefasen anses gjerne som den fasen hvor energi utløses og at viktige

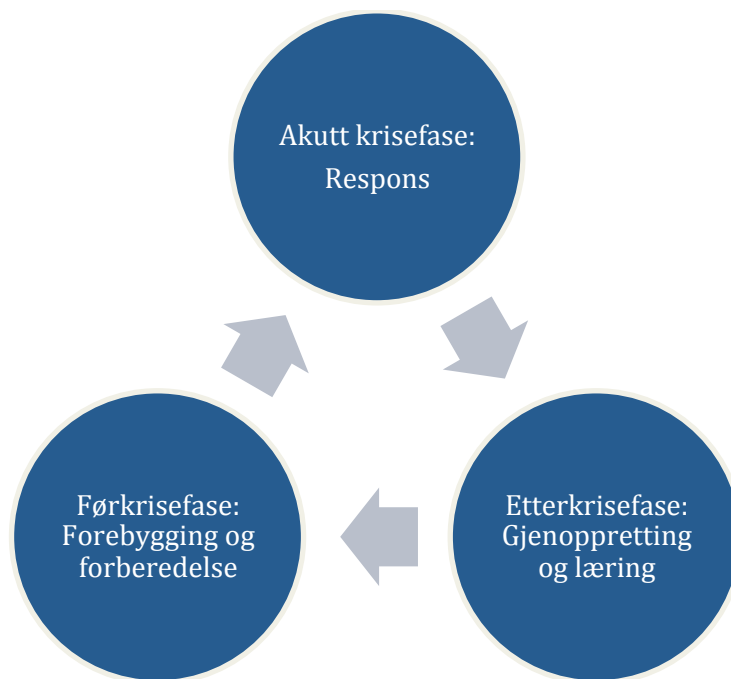
verdier står på spill, som eksempel materielle verdier, mennesker, miljø og omdømme. Krisehåndtering anses som håndtering av et unntak, eksempelvis: jordskjelv, branner, trafikkulykker eller flommer (Roux-Dufort 2007). Disse hendelsene er avgrenset i tid og rom. En vanlig måte å presentere kriser er en faseinndeling, gjerne som en lineær prosess fra førkrisefase til akuttkrise til etterkrisefase.



Figur 3: Fra førkrisefase til etterkrisefase - basert på Engen mfl. (2017) s.264

Dette er en forenklet kriseforståelse, en krise har ikke nødvendigvis en klart definert start og slutt eller har et lineært utgangspunkt. Det utvidede krisebegrepet ser den akutte krisefasen i sammenheng med førkrisefasen og etterkrisefasen i den forrige krisen (Olson 2000; Kruke 2012). Kriser treffer ikke nødvendigvis helt uten forvarsel, krisene kan skyldes svikt i prosedyrer, menneskelige feil eller svikt i teknologi (Cox og Tait 1991). Med økende sårbarhet i førkrisefasen, skjer det gjerne en akkumulering av latente feil, hvor den rette triggeren i inkubasjonsfasen vipper systemet av pinnen (Turner 1978). Det er viktig å identifisere og vurdere trusler og risikoer i førkrisefasen (Drennan og McConnel 2007). Kriser anses derfor ikke som enkeltstående hendelser, men som hendelser som kan bli forklart lenge før den akutte fasen. Den akutte fasen må derimot ses i sammenheng med førkrisefasen for å få en helhetlig tilnærming til samfunnssikkerhet og beredskapsarbeid (Engen m.fl 2017).

I de utvidede krisebegrepet ser man den akutte hendelsen i sammenheng med det som skjer før hendelsen, og hva som skjer i etterkant. En krise er gjerne en dynamisk hendelse som kan vare lenge etter blålysene har sluknet og startet lenge før den akutte situasjonen inntreffer.



Figur 4: Krisefaser som en sirkulær prosess basert på Engen mfl. (2017) s.265

Det er en klar sammenheng mellom det forebyggende arbeidet og beredskapsforberedelser i førkrisefasen, samt muligheten for effektiv håndtering av kriser. Figur 4 viser hvordan vi beveger oss fra etterkrisefasen til en ny førkrisefase, før den neste krisen. Med dette menes det at man ikke kommer tilbake til status quo, til den situasjonen som skapte forrige krise. Gjennom læring fra den tidligere krisen skal man være i stand til å gjenoppbygge en mer robust krisehåndtering, på denne måten vil den nye førkrisefasen være mer robust enn tidligere (Kruke 2012).

Den neste krisen overrasker oss, beredskapsarbeidet har ofte en hendelsesorientert tilnærming med at vi ønsker å forhindre at en krise skal gjenta seg. Men, det er ofte svært usannsynlig at akkurat samme krise eller ulykke gjentar seg. Dette omtales gjerne som dilemmaet ved styring og kontroll. Detaljert informasjon kan føre til mer låste planer; og forhåndsdefinerte risikoer gjør at man velger ut at noen risikoer er mer sannsynlige enn andre (Engen m.fl 2017). Turner argumenter for at de latente strukturene ikke blir oppdaget av ansatte i et system i en førkrisefase (Turner 1978). Det utvidede krisebegrepet påpeker at førkrisefasen kan bli en inkubasjonsfase hvor latente strukturer kan vokse frem, og at det utvikles en praksis som ikke er i stand til å fange opp hvordan ulykker utvikles (Turner 1976; Vaughan 1996). Dette fører til et system som blir mer sårbart, hvor sårbarheten i tillegg blir skjult som en følge av

manglende oppmerksomhet. En trigger, eksempelvis en hendelse i førkrisefasen tvinger frem sårbarheten. Innen krisehåndtering betyr dette at man må være forberedt på det uventede (Weick og Sutcliffe 2011).

3.1.3 Krisetypologi

Kriser kan kategoriseres etter påvirkningsmulighet og forutsigbarhet. Med forutsigbarhet menes det å forutse hvordan en krise rammer oss, når den inntreffer og hvilket sted den inntreffer på. Forskningen viser derimot at det er vanskelig å forutse når en krise inntreffer. Perrow (1984) mener at kriser gjerne er en naturlig reaksjon på hvordan teknologiske systemer er organisert. Turner (1978) påpeker at latente strukturer i inkubasjonsfasen (i førkrisefasen) får utvikle seg, gjerne uten at vi legger merke til det i et system eller en organisasjon. High reliability organizations mener at vi kan oppdage feil og deretter forutse kriser (Reason 1997, Weick 1999).

Påvirkbar			
Forutsigbar		Lett	Vanskelig
	Lett	Konvensjonelle kriser	Uløselige kriser
	Vanskelig	Uventede kriser	Fundamentale kriser

Tabell 3. Basert på Engen mfl. (2017) s.275 og Gundels klassifikasjon av kriser og dens påvirkning og forutsigbarhet

Gundel (2005) klassifiserer ulike kriser. *Konvensjonelle kriser* er enkle å påvirke og forutsigbare. Myndigheter bør forvente at konvensjonelle kriser oppstår regelmessig, selv om det er vanskelig å forutsi når denne typen krisen oppstår. Her er det gode forutsetninger for å påvirke krisens utvikling og det forberedende arbeidet. *Uventede kriser* er enkle å påvirke, men vanskelig å forutsi. Erfaring alene er ikke godt nok for å håndtere en uventet krise, mangel på kontroll er gjerne utpreget. *Uløselige kriser* er vanskelige å håndtere, men lette å forutsi. Kompleksiteten av krisen gjør håndteringen vanskelig, til tross for at risikoen for slike kriser gjerne er kjent. *Fundamentale kriser* er vanskelige å håndtere og vanskelige å forutsi. Disse krisene er vanskelig å håndtere, samt vanskelig å forstå. Fundamentale problemer er gjerne knyttet til ”slemme problemer” som er utfordringer som er vanskelige å løse. Slemme

problemer er vanskelige å kategorisere og formulere, det er ofte knyttet dilemmaer til løsning av slike problemer, og vanskelig å benytte erfaring for å løse problemene. Slemme problemer medfører store problemer for samfunnet, og er gjerne kriser med uoversiktlige konsekvenser og iboende usikkerhet (Engen mfl. 2017).

3.1.4 Kriseshåndtering og hierarki

Hovedkvarteret i en krisesituasjon kalles ofte det strategiske nivået, eller tredjelinjen. Kriseområdet, eller skadestedet er stedet hvor ulykken har funnet sted og kalles for det taktiske nivået og førstelinjen. I midten av disse nivåene finner vi det operative nivået, også operasjonsrommet som kalles andrelinjen (Engen mfl. 2017). Kriseshåndtering kan defineres som beslutningstaking under stor grad av usikkerhet (Kruke 2012), som ”60-prosentsbeslutninger”. 60 prosent leses ikke bokstavelig, men antyder at beslutningsgrunnlaget oppleves som mangelfullt i situasjoner hvor man må fatte beslutninger. Som en følge av tidspress må man fatte beslutninger på det vi opplever som et mangelfullt grunnlag. Det er med andre ord behov for kontroll, samt å ta styring i krisen – for å så komme i forkant av utviklingen av krisen. (Engen m.fl s.2017)

3.1.5 Beredskap og beredskapsprinsipper

Beredskap betyr å være forberedt på en uforutsett, alvorlig og ekstra ordinær hendelse (Engen m.fl. 2017). NOU definerer beredskap som: ”tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede hendelser (NOU 2000:24). Trusler og utfordringer skal håndteres på en effektiv måte, og man ønsker gjerne å forutse potensielle farer (Engen m.fl. 2017). I Norge er beredskapsarbeid bygget på dugnadsprinsipp, hvor frivillig innsats utgjør en stor rolle. Samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeidet i Norge er organisert etter fire sentrale prinsipper (St.meld. nr.29 (2011-2012)). Et ansvarsprinsipp som sier at den virksomhet, etat eller myndighet som til daglig har et ansvarsområdet, har også ansvar for nødvendig beredskapsforberedelser, samt for den utøvende tjenesten ved katastrofer og kriser. Et likhetsprinsipp som sier at den organiseringen man har under kriser skal være mest mulig lik den organiseringen man har til vanlig. Ansvarsforholdene skal ikke endres som en følge av krisehåndteringen. Nærhetsprinsippet sier noe om at kriser skal håndteres på lavest mulig nivå. Det er gjerne den som har størst nærhet til krisen som har best forutsetninger for å forstå situasjonen, samt å håndtere den. Samvirkeprinsippet sier at virksomheter, etater og

myndigheter har selvstendig ansvar for å sikre den beste samvirke mellom relevante aktører i arbeidet med krisehåndtering, beredskap og forebygging (Engen m.fl. 2017).

3.2 Beslutninger i kriser

Rosenthal (1989) påpeker at alvorlige trusler mot grunnleggende strukturer, verdier og normer i et sosialt system, med tidspress og dynamiske omstendigheter nødvendiggjør kritiske beslutninger. Beslutninger i kriser er preget av stor usikkerhet under dynamiske forhold, noe som krever virkelig-tid reaksjoner. Det er ofte vanskelig å danne seg et klart bilde over situasjonen, ettersom informasjonen er tvetydig og fragmentert. Dette medfører en kombinasjon av inkrementelle beslutninger, fordi det ikke er klare mål og eller delmål. For å håndtere akutte hendelser må hendelseskommandører klare å kombinere en dynamisk situasjon med virkelig-tids reaksjoner, noe som er et tungt ansvar (Njå og Rake 2009, s.58). Ulike typer beslutninger i kriser er:

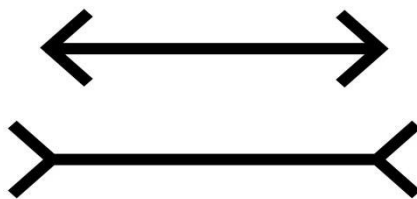
3.2.1 Intuitive vs. analytiske beslutninger

Intuitive beslutninger kjennetegnes av at de er raske, assosierende, ubevisste og følelsmessige (Ripley, 2008). Våre egne erfaringer påvirker mesteparten av tanker og inntrykk vi har, uten at vi vet hvor de kommer fra. Flere beslutninger blir tatt i stillhet i vårt sinn i en mental arbeidsprosess (Kahneman 2011, s.4). Intuitive beslutninger forekommer ofte tidlig i hendelsesforløpet, gjerne når det er lite tilgjengelig informasjon og tidspresset er stort. Når man handler intuitivt, gjør man umiddelbare koblinger, og ser sammenhenger mellom pågående situasjon opp mot erfaringer man har fra andre hendelser (Engen m.fl. 2017). Klein (1998) hevder at mesteparten av vår atferd er intuitiv, den er gjerne uproblematisk, dyktig og fører til gode resultater.

Analytiske vurderinger er gjerne basert på regler og struktur, resonerende logikk og er mer tidskrevende (Helsloot og Ruitenbergh, 2004). Etter hvert som det foreligger mer data omkring en krise, blir gjerne valgene justert noe underveis, samt at man gjerne også har mer tid til disposisjon. Disse beslutningene kjennetegnes av å være rasjonelle og har preg av en kronologisk tankeprosess hvor man bevisst avveier ulike hensyn, for å deretter komme frem til den beste mulige løsningen (Engen m.fl. 2017). Om en hendelse er preget av dynamiske forhold må mål være i kontinuerlig endring, det blir dermed vanskelig å benytte seg av

analytiske strategier (Klein, 1989). Vi kan vurdere situasjoner feil og benytte oss av intuitiv beslutningstaking, når man egentlig burde bruke statistiske analyser. Samtidig, kan vi også gjøre feil dersom vi stoler for mye på statistiske analyser (Klein 2011). I realiteten er det ofte ikke slik at man den ene ekskluderer den andre formen for resonnering. Man benytter gjerne både en intuitiv og en analytisk beslutningsform i kriser. Det er selve krisen man står ovenfor som påvirker graden av den ene eller den andre tilnærmingen (Engen mfl. 2017).

Kahneman (2011) deler måten vi tenker på inn i to fiktive systemer; system 1 og system 2. System 1 opererer raskt og automatisk, den forener ideer og hjelper oss å forstå situasjoner. Kunnskapen vi mennesker besitter er lagret inni minnet og kommer frem uten innsats og intensjon. System 2 derimot er den fiktive delen som krever full oppmerksomhet, fordi en krevende situasjonen krever det. Det er ikke enkelt å utføre flere anstrengende aktiviteter som forstyrrer hverandre på en gang. Er handlinger derimot enkle og forståelige er det mulig å utføre flere aktiviteter på en gang. System 2 kopierer ofte forslagene til system 1, særlig når ting er problemfritt. Vi mennesker har en tendens til å tro på våre egne inntrykk, og handler ut i fra dette. Dersom system 1 får problemer, hjelper system 2 med en mer detaljert og spesifikk prosessering av informasjon. En utfordring med system 1, er at det ikke er mulig å slå av systemet – dette kan komme til uttrykk når man skal gjennomføre en oppgave hvor en automatisk respons oppstår. Her skal system 2 overstyre impulsene som oppstår i system 1.



Figur 5: Müller-Lyer illusjonen (researchgate.net)

Müller-Lyer illusjonen er et godt eksempel på hvordan man kan bli lurt av egen intuisjon. Illustrasjonen viser forskjellig lengde på to horisontale linjer. Dersom man måler linjene med linjal, finner man derimot ut at de horisontale linjene er identiske i lengde. System 1 vil fortelle deg at linjene er ulike, mens system 2 vil fortelle deg at linjene er like. Müller-Lyer eksperimentet viser hvordan vi blir lurt av våre egne inntrykk. Man kan ikke unngå bias i system 1 dersom system 2 ikke vet om feilen. Det bør tilstrebes et kompromiss: lære seg å kjenne til situasjoner hvor feil er sannsynlig, samt å forsøke å unngå signifikante feil når

innsatsen er høy. System 2 operer for sakte og treigt, og bør ikke ta over system 1 sine oppgaver (Kahneman 2011, s.27-28).

3.2.2 Improvisasjon

Man definerer gjerne improvisasjon som spontan intuisjon. Under kriser er det ulike beredskapsplaner som ofte blir tatt i bruk for å løse den aktuelle situasjonen, men disse planene gir ikke alle hjelpemidler som trengs for å løse en akutt krise. En kombinasjon av kunnskap om forutbestemte strategier og planer er viktig for å håndtere uforutsette situasjoner, og for evnen til å improvisere (Engen mfl. 2017). Ved en akutt krise kreves det evner til å kombinere planer med improvisasjon, for å kunne håndtere forhold som ikke dekkes av planen (Mendonca mfl.2001). Weick (1993) beskriver ”Bricolage” som en prosess hvor man må benytte seg av det som tilfeldigvis er tilgjengelig for å håndtere et problem (mer om dette i kapittel 3.2.4 *Team*). Om man ikke har evnen til improvisasjon mister krisehåndtering nødvendig fleksibilitet i en dynamisk situasjon (Engen mfl. 2017).

Når vi er i flertydige situasjoner, improviserer vi. Dette gjelder i situasjoner vi er ukomfortable med, og i krisesituasjoner. Når det foreligger mangelfull kunnskap benytter vi nytenkning og improviserer med kreativitet og erfaring. Vi improviserer for å hjelpe andre, forhindre lammelse, eller å overleve. Om det ikke er trente strategier vi kan benytte, kan improvisasjon være en avgjørende løsning. Krisehåndtering er derfor å fatte beslutninger både etter planverket og løse de problemer som oppstår gjennom å improvisere. Improvisasjon blir gjort på tidligere erfaringer, fra øvelser og reelle situasjoner. Man overfører erfaringen man har til det man gjenkjenner fra tidligere situasjoner, altså gjenkjenningsbasert. Mennesker er i stand til å tenke abstrakt og i flere retninger samtidig, ta avgjørelser og vurderinger på bakgrunn av informasjonen som foreligger. Dette må erkjennes, og være en del av beslutningsprosessen, og trenes på Engen m.fl 2017).

Improvisasjon har også en negativ side, og kan potensielt sette organisasjoner på prøve. Challenger ulykken viste blant annet en normalisering av avvik (Vaughan 1996). Stille avvik er avvik der faktisk arbeidspraksis som ikke samsvarer med prosedyrer for lov til å utvikle seg (Engen m.fl 2017). Dette kan også omtales som latente strukturer i inkubasjonsfasen, de er vanskelige å oppdage i hverdagen men kan få store konsekvenser (Turner 1978). Avvik er ikke problematisk i seg selv, det kan være nødvendig med avvik for å håndtere en kritisk

situasjon. Avvik som ikke kan kommuniseres er derimot problematisk, i en krisesituasjon er det viktig at endringer fra prosedyrer blir formidlet til dem som har behov for å vite det (Engen mfl. s. 2017).

3.2.3 Krisehåndtering som tilpasning til krisen

Kruke og Olsen (2005) peker på at fleksibilitet i tilpasningen i en krise er et nøkkelord for en robust krisehåndtering. Krisehåndtering i dynamiske kriser fører gjerne til at man må fatte kritiske beslutninger under stor grad av usikkerhet. Denne usikkerheten skyldes at noe uforutsett har skjedd. Det uventede som oppstår skjer gjerne fordi planlegging, trening eller håndbøker ikke har klart å fange opp den aktuelle hendelsen. Den neste krisen har ikke skjedd før, men dette er bare halve sannheten. ”Jamais Vu” er en motsetning til ”Deja Vu” og betyr ”dette har jeg aldri erfart før”. Disse situasjonene kalles gjerne kosmologiske (cosmology episodes) og oppstår gjerne når man ikke lenger føler at universet er et forståelig og rasjonelt system lenger (Weick 1993). Å ikke gjenkjenne en situasjon kan føre til store avvik fra trente og innøvde strategier og beredskapsplanlegging i en krisesituasjon. Dersom det oppstår kosmologiske episoder vil uventede situasjoner føre til større utfordringer, ettersom dette fører til økt behov for tilpasning og avvik, samt improvisasjon (Engen mfl. 2017).

Ved krisehåndtering i den akutte fasen foregår det en kvalitetssjekk på relevansen av beredskapsplanene, samt de trente og planlagte strukturene omkring krisehåndteringen. Til tross for at det er gjort arbeid i førkrise fasen omkring beredskapsplanlegging og trening av ressurser, er det alltid behov for tilpasning til krisen. Man må være i stand til å avvike fra planer, prosedyrer og regler. Avvik kan oppfattes som ”snarveier” av formell arbeidspraksis, et onde som er årsak til ulykker og sårbarhet som fører til at kriser kan utvikle seg. Det finnes eksempler på lavere nivå på at operatører improviserer for å håndtere situasjonen og dermed forverrer krisen (Perrow 1984; Shirvastava 1987). Avvik er derimot helt nødvendig for å håndtere en situasjon som oppstår, og kan anses som en ”sikker-arbeidspraksis”. Det finnes også eksempler på at avvik, fleksibilitet, bricolage og improvisasjon har hatt en positiv effekt på en krise (Comfort mfl.1999; Kruke og Olsen 2005; Mendonca mfl. 2001; Weick 1993). Det skjer uforutsette ting i kriser, og for å håndtere disse trengs det fleksibilitet (Engen m.fl 2017).

3.2.4 Team

Lipshitz et al. (2001, s.342) peker på at teamarbeid er fleksibel adferd, tilpasningsevne, lederskap, delt situasjonsforståelse, ytelsesovervåkning og tilbakemelding, og lukket kommunikasjon. Med lukket kommunikasjon menes det at utveksling av informasjon fra et lagmedlem til et annet lagmedlem er vellykket, disse faktorene har vist seg å bidra til effektiv beslutningstaking (Lipshitz et al. 2001 s. 342). Klein og Pierce (2001) peker på at adaptive team er best på å håndtere usikkerhet, på å iverksette tiltak, få med seg endringer på stedet som kan føre til at man oppnår mål, eller å redefinere mål ifølge. Adaptive team er team som er i stand til å ta nødvendige modifikasjoner for å møte nye utfordringer. Adaptive team kjennetegnes ved at de leter etter svakheter og problemer, og forventer å gjøre tilpasninger underveis (Klein og Pierce 2001).

Weick (1993) peker på at det er fire trekk som kjennetegner resiliens i et team, basert på en gruppe brannmenns håndtering av gressbrann i Mann Gulch i USA. Det første kjennetegnet av resiliens i et team er improvisering og bricolage som sier noe om den kreative evnen man har til å håndtere en situasjon ut ifra det man har i hånden (Levi-Strauss 1966, Harper 1987). Det andre kjennetegnet er virtuelt rollesystem, dette omhandler evnen man har til å mentalt sette seg inn i, samt å forstå rollene til de andre medlemmene i teamet. Da er man i stand til å se seg selv i en større kollektiv sammenheng, og å tre inn i andre roller. Det tredje trekket er holdning til visdom som handler om teamets holdning til kunnskap, verdier, evner, informasjon og ferdigheter. Det siste kjennetegnet er respektfull samhandling som handler om medlemmenes evne til å skifte oppmerksomhet fra et individuelt til et kollektivt nivå. Man ser verdien av den sosiale interaksjonen (Engen mfl. 2017).

Å opprettholde situasjons bevissthet i team er komplekst, dette oppnås gjennom at team samler og utveksler informasjon tidlig og planlegger lengre frem i tid (Orasanu, 1994) også når team medlemmer engasjerer seg i lukket loop kommunikasjon. Felles mentale modeller gir team medlemmer en felles forståelse av oppgaven, hvem som er ansvarlig for hva, og hva informasjonen krever og trenger. Denne forståelsen tillater team medlemmer å forutse hverandres behov (Volpe et al. 1996; Stout et al., 1999).

3.3 Gjenkjenningsbasert beslutningstaking

Gjenkjennbare situasjoner har en egen tilnærming ”naturalistic decision making” (NDM) og ”recognition primed decision making” (RPD) (Klein 1989). Dette er deskriptive modeller som

forklarer hvordan virkeligheten er, ikke normative modeller som forklarer hvordan det burde være.

3.3.1 Gjenkjenningsbasert beslutningstaking – NDM

NDM (Naturalistic Decision Making) rammeverket vokste frem på en konferanse i Dayton, Ohio i 1989. NDMs hensikt er å forklare hvordan man tar beslutninger i ”virkeligheten” – hvor beslutningstakerne gjenkjenner beslutninger og tar beslutninger som gir mening (Lipshitz et al., 2001, s.332). Det er vanskelig å gjenskape denne forståelsen i et laboratorium (Orasanu og Connolly, 1993). Pruitt et al. (1997) pekte på at introduksjonen av NDM viste et paradigme skifte, hvor nye metoder, temaer, teorier og perspektiver innen beslutningsteori ble utforsket og utviklet (Njå og Rake 2009, s.59). Rasmussen (1997) pekte på at vi beveger oss fra normative modeller med rasjonell oppførsel til å fokusere på den faktiske observerte oppførselen, eksempel NDM. Yates (2001) har kritisert NDM for å ha et for snevert fokus, eksempelvis på et spesifikt problem innen brannvern. NDM ignorerer også spørsmål om beslutningskvalitet (Yates 2001).

3.3.2 Gjenkjenningsbasert beslutningstaking (RPD modellen)

”Recognition Primed Decision Making” (RPD) modellen er en prototypisk NDM modell (Lipshitz et al. 2001, s.335). RPD forstås også som abduktiv tenkning (Pettersen 2013) hvor erfaring blir brukt for å ta beslutninger i akutte kriser. RPD modellen er et resultat av Klein (1989 s.47-48) sine feltstudier av brannkommandører (FGC). Bakgrunnen for studiet var at man antok at tidspress ville føre til at beslutningstakere ikke var i stand til å se på flere respons alternativer. En enkel sammenligning mellom ett favoritt alternativ og ett annet alternativ ville være mer enn nok i en dynamisk situasjon. Resultatene viste overraskende nok at brannkommandørene i de fleste tilfeller ikke sammenlignet alternativer, men heller handlet ut fra det første alternativet de identifiserte (Lipshitz et al.2001 s. 336).

Klein (1989) konkluderte dermed med at dyktige beslutningstakere sjeldent sammenlignet alternativer. Dyktige beslutningstakere vurderer essensen av situasjonen og velger en handling de vet vil takle den presserende situasjonen (Njå og Rake, 2009, s.61). Klein (1993), Orasanu og Connolly (1993), Cosgrave (1996) og Dreyfuss og Dreyfuss (1986) definerer en ekspert som en person som vet hva som må gjøres, basert på erfaring og praktisk forståelse (Njå og Rake 2009, s.62). Brannkommandørene mente selv at de ikke tok beslutninger; de

vurderte alternativer, sannsynligheter og ytelsesavvik. Målet var ikke å finne optimale valg, tidspresset gjør at man er tvungen til å handle raskt, for å ikke miste kontroll over situasjonen. Formålet er heller å finne ”tilfredsstillende” løsninger i en dynamisk situasjon (Klein, 1989 s.49-51).

Videre viste studiene av brannkommandørene at de var avhengige av å gjenkjenne en situasjon. Ved å gjenkjenne hvilken type ”hendelse” man stod ovenfor, kunne man enkelt bestemme passende respons. Før man bestemmer seg for et handlingsalternativ, evaluerer man ulike alternativ, ved å ”se for seg” ulike alternativer. Dersom det dukker opp potensielle problemer, blir alternativet enten endret eller avvist (Klein 1989 s.49-51). Njå og Rake (2009, s.62) peker på at når ting går som normalt, løser ikke eksperter aktivt problemer eller tar beslutninger, de handler intuitivt og gjør det som vanligvis fungerer. Når situasjonen er mer kritisk, er det mer naturlig for en ekspert å diskutere før den handler. Diskusjonen foregår uten kalkulasjon, men involverer kritisk refleksjon på ens intuisjon (Njå og Rake 2009, s.62). RPD modellen har blitt kritisert for at den appellerer til dyktige beslutningstakere, men hva en dyktig beslutningstaker er blir aldri definert. Det forekommer heller ikke et skille mellom gode og dårlige beslutninger (Yates 2001).

3.3.3 Kjennetegn ved RPD modellen

Å gjenkjenne tilfeller som typiske betyr at beslutningstakerne raskt gjenkjenner hvis en situasjon fører til nye utfordringer. Beslutningstakerens erfaring gjør at problemene de møter stort sett er ligner på problemer de har møtt på før, noe som gjør det enkelt å vurdere om en hendelse er typisk eller ikke. I tilfeller hvor det forekommer konkurrerende hypoteser rundt situasjonen, kan strategien tilpasses til å passe begge hypotesene, uten at beslutningstakerne trenger å bestemme hvilken strategi som er riktig. Dersom det er flere hypoteser om situasjonen, kan deres fordeler og ulemper bli direkte sammenlignet ved en analytisk strategi. Det er også mulig å identifisere serie klassifikasjoner, hvor beslutningstaker gjenkjenner en situasjon, evaluerer den, avviser den, finner en annen klassifisering osv. frem til man finner et akseptabelt alternativ (Klein 1989, s. 51-52).

Situasjonsforståelse er når en situasjon er gjenkjennbar og beslutningstaker i stand til å koble dette opp mot tidligere erfaring og dermed vite hvordan situasjonen skal håndteres. Beslutningene skjer ofte i dynamiske miljøer, hvor situasjonen og mål er i rask endring –

derav må beslutningstaker følge med på handlingene sine, og tilpasse seg situasjonen (Klein 1989, s.52-53). For å oppnå situasjonsforståelse trengs det oversikt over (Klein, 1989, 1993):

- **Troverdige mål** betyr at man forstår situasjonen, samt hvilke mål som er mulige å oppnå, eksempel å redde menneskeliv er gjerne alltid mål nummer en. Man snakker ikke om generell maksimering av en verdi, men til spesifikke utfall som beslutningstaker forsøker å oppnå.
- **Kritiske tegn og årsaksfaktorer** eks. FGC har lært seg å granske fargen av flammene. Da vet man brann temperaturen, hvilke materialer som brenner osv. Mønstret av røyken kan fortelle noe om intensiteten av brannen ved å se hvor røyken blir presset ut av bygningen. Å oppfatte "hint" har sammenheng med årsakssammenhenger. Situasjonsevaluering betyr å legge merke til relevante hint og informasjon.
- **Forventninger** handler om å forberede beslutningstaker på en handling, for å se om situasjonen er riktig forstått. Situasjonsevaluering er også forventinger om hva som sannsynligvis kan skje. Eksempel, en erfaren FGC rettet en strøm av vann mot stedet en brann var antatt å være. Dersom dette stemte, forventet han at både mønster og farge på røyken ville endre seg etter 20-30 sekunder. Da han ikke så endringer etter 45 sekunder forstod han at brannen kom fra et annet sted. Dette eksempelet viser også at en innledende hypotese kan være feil.
- **Typiske handlinger** betyr gjerne at man står ovenfor en kjent situasjon og har kjente måter å handle på, det kan være lurt å ha en reaksjon klar. Dyktige beslutningstakere tar valg basert på hva som er typisk, eller hva man vanligvis gjør i en lignende situasjon. Denne metoden er ikke idiot-sikker, men fører alt i alt til akseptable handlinger med små utgifter og liten innsats.

Seriell evaluering betyr evaluering av ett alternativ om gangen inntil ett tilfredsstillende alternativ er funnet. Seriell evaluering er forskjellig fra samtids evaluering, hvor et sett av alternativer blir generert og evaluert forholdsvis. Simon (1995) peker på at tilfredsstillende betyr at ett valg blir vurdert om gangen, inntil ett tilfredsstillende er funnet (Klein 1989). Dette er i kontrast med optimaliseringsstrategien, hvor alle alternativer blir evaluert for å så vurdere hvilken som er best. RPD modellen er opptatt av å tilfredsstille. Det første alternativet fra "handlingskøen" er det mest typiske alternativet, og ofte det mest effektive (Klein 1989, s. 56-58). Fra et sosiologisk perspektiv anses serielle evalueringer ikke å ha en positiv effekt, eksempelvis ved at man opprettholder et visst utvalgte handlinger, man reflekterer ikke over

eller omdefinerer situasjonen, og dette kan true krisebekjempelsen (Rosenthal et al. 2001; Rosenthal og Hart, Rake og Njå 2009).

Mental simulering betyr å tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon (Klein 1989). En dyktig beslutningstaker er ofte være avhengig av en historiefortellings strategi for å mentalt stimulere hendelsene som fører til de observerte trekkene ved situasjonen (Pennington og Hastie 1993, Klein og Crandall 1995). Ekspert er definert som en evne til å mentalt simulere en retning av handling i en situasjon, og anta hvordan den vil utspille seg (Lipshitz et al. 2001, s. 336). Mental simulering betyr at beslutningstakeren ser for seg et hendelsesforløp, hvor alternativer blir evaluert gjennom en sammenligningen av hvordan de tilfredsstillende et sett av kriterier. I RPD modellen blir en handling evaluert om gangen. Mental simulering viser hvordan seriell evaluering kan bli brukt for å finne det beste alternativet, dermed kan man si at gjenkjennings beslutningstaking kan være kompatibel med optimalisering så vel som tilfredsstillende (Klein 1989, s.58-62).

3.3.4 Usikkerhet

Turner (1976) peker på at usikkerhet skaper problemer for handling. Aktører i organisasjoner løser disse problemene ved å følge tommelfingerregler, å bruke ritualer, stole på vanlige mønstre – eller ved å sette mål og planer for å nå dem. Klein og Schmitt (1996) peker på at det er flere måter å håndtere usikkerhet på. Njå og Rake (2009) hevder at man kan redusere usikkerhet ved å skaffe seg mer informasjon. Lipshitz (1997) og Lipshitz og Strauss (1997) peker på at det er to modeller innen NDM som sier noe om hvordan beslutningstakere kan håndtere usikkerhet, RAWFS heuristikk og Meta-kognisjon (R/M) modellen. RAWFS modellen definerer usikkerhet i konteksten av handlingen som en anelse av tvil som blokkerer eller forsinker handling (Lipshitz og Strauss 1997). Videre har Lipshitz og Strauss funnet tre prinsipielle former for usikkerhet som kommer tilsynet i beslutningstaking under usikkerhet.

- Utilstrekkelig forståelse (utilstrekkelig situasjonsbevissthet)
- Mangel på informasjon (å ha ufullstendig, tvetydig, upålitelig informasjon)
- Konflikter omkring alternativene (de tilgjengelige alternativene er utilstrekkelig differensiert)

For å håndtere denne usikkerheten er det fem prinsipielle strategier man kan benytte seg av:

- Redusere usikkerhet (eks. få mer informasjon om situasjonen)

- Antagelsesbasert resonnement (påfyll av kunnskap ved å gjøre antagelser som går utover direkte tilgjengelig data)
- Å vekte fordeler ulemper (av minst to konkurrerende alternativer)
- Forutse (å utvikle en passende respons eller respons evne til å forutse uønskede hendelser)
- Å undertrykke usikkerhet (eks. ved å ignorere eller å stole på uberettiget rasjonalisering)

Krysstabeller av de tre typene av usikkerhet viste at utilstrekkelig forståelse var assosiert med reduksjon av usikkerhet. Mangel på informasjon var assosiert med antagelsesbasert resonnement. Konflikt rundt alternativene var i hovedsak assosiert med å veie fordeler og ulemper. Å forutse og undertrykke usikkerhet var begge like sannsynlig å bli brukt med alle tre typene av usikkerhet. RAWFS er en deskriptiv modell, men den har også en normativ side. Eksempel gjennom å redusere usikkerhet skal man samle inn mer informasjon (harde fakta) å bruke antagelser for å utfylle forståelsen om noe er gjennomførbart eller ikke, sammenligne konkurrerende alternativer dersom mer enn ett er tilgjengelig.

Gjenkjenning Meta-kognisjon (R/M) analyserer normative fasett som er implisitt i en deskriptiv modell av bevisst målrettet handling (Cohen et al., 1996). Som RPD modellen antar R/M modellen at naturalistisk beslutningstaking avhenger av mønster gjenkjenning. Det som er forskjellig fra RPD modellen er at R/M modellen fokuserer på hva som skjer når gjenkjenning mislykkes: eksempel dersom innsatsen er høy og tiden er tilgjengelig, vender beslutningstakere tilbake til antagelsesbasert argumentasjon, som innebærer Meta-kognitive prosesser av kritisk tenkning hvor beslutningstakere identifiserer og korrigerer hull i situasjonens bevissthet og handlingsplaner pga. ufullstendige eller motstridende opplysninger, inkonsistente mål og uberettigede forutsetninger (Lipshitz et al. 2001 338-339).

4. Metode

Jacobsen (2015) påpeker at metode er hvordan man forsøker å avdekke og tilnærme seg virkeligheten. Forskning skal frembringe troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten, strategien for å oppnå dette er metode. Det handler også om hvordan man kan samle inn empiri på best mulig måte. I dette kapitlet blir forskjellen på metode og metodologi forklart, argumentasjon for valg av kvalitativ metode, hvilken data som er samlet inn, og hvordan datainnsamlingen ble utført. Til slutt blir reliabilitet og validitet, samt svakheter og styrker med oppgaven drøftet.

4.1 Metodologi

Innen vitenskapsterminologi skiller vi mellom metodologi og metode (Giampietro 2008). Metodologi blir brukt om fundamentale og prinsipielle forståelsesformer og tenkemåter som legges til grunn i forskjellige metoder. Metode er gjerne den konkrete fremgangsmåten av gjennomføringen av vitenskapelige studier. Metodologi anses å være den delen av logikken som omhandler de generelle prinsippene for kunnskapsutvikling. Forholdet mellom teori og empiri kan sammenlignes med metode og metodologi. Samfunnsvitenskapelig metodologi handler om hvordan ulike forståelser av kunnskapen rundt fenomener er, mens samfunnsvitenskapelig teori handler om ulike måter å forstå samfunnsmessige fenomener på. Metodologi dreier seg i hovedsak om forståelse og fortolkning av metoder, mens teori handler om forståelse og fortolkning av empiri. Metodene som utvikles i samfunnsvitenskapelig forskning bygger på grunnleggende metodologiske prinsipper. Valg av metode henger sammen med grunnleggende metodologiske prinsipper. Det handler eksempelvis om forholdet mellom kvalitative og kvantitative data, hvilken type data man bør bruke i samfunnsvitenskapelige studier (Grønmo 2016, s. 43).

Oppgavens utforming er påvirket av filosofiske grupperinger deriblant fenomenologisk og hermeneutisk forståelse. En fenomenologisk forståelse er opptatt av hvordan mennesker selv forstår sosiale fenomener ut i fra egne perspektiver, formålet er å beskrive verden slik informantene selv opplever verden, med utgangspunkt i den oppfattelsen mennesker i den virkelige verden innehar (Kvale og Brinkmann, 2017 s. 30, 45). Hermeneutikk er fortolkning av tekst, handling og diskurs, hermeneutikken er opptatt av fortolkningen av meningsinnholdet. Det er viktig å være klar over at kontekst påvirker utfallet en tolkning gjennom tradisjon og historie. Intervjuer kan analyseres som tekster (Kvale og Brinkmann

2017, s. 33, 73-74). Oppgavens problemstilling søker å forstå hvordan innsatsledere tar beslutninger på det taktiske nivået i akutte hendelser. Her er en fenomenologisk forståelse vesentlig for å få svar på problemstillingen, da man ønsker å forstå hvordan beslutninger blir tatt ut i fra deres ståsted. Hermeneutikken er en viktig del av oppgaven når det gjelder fortolkningen av intervjuene som ble gjort av innsatslederne, og deres handlinger rundt beslutninger i akutte hendelser. Fortolkningen av dette er viktig for å besvare oppgavens problemstilling. Tabellen nedenfor forklarer fremdriften til oppgaven.

Når	Hva ble gjort	Hvorfor	Resultat
Desember	Prosjektskisse, problemstilling og forskningsspørsmål utarbeidet.	Målet var å komme godt i gang tidlig	En videre plan for oppgaven
Januar	Forsatte arbeidet med prosjektskisse, problemstilling og forskningsspørsmål, en operasjonalisering av problemstilling og forskningsspørsmål. Startet med å lese i databaser, og deretter å finne teori.	Målet var å få en god start på oppgaven, søket i databasen var for å få en oversikt over fagfeltet og forskningen som tidligere var blitt utført	Fant flere relevante forfattere og teorier, hvilken forskning som var utført tidligere om NDM og RPD.
Februar	Arbeidet fortsatt med teori, selv om planen opprinnelig var å ha februar og mars til å arbeide med metode kapitelet. Satt en strek i midten av februar, og startet deretter med å utvikle en intervjuguide og startet på metode kapitelet. Fant også noe empiri om politiet. Det var godt å arbeide med empiri etter mye arbeid med teori, ting ble satt i perspektiv. Avtalte også mitt første intervju 14/3, samt det andre 19/3.	Å bli ferdig med teorien var viktig for den videre utviklingen av oppgaven, samt å overholde tidsskjemaet. Det var også viktig å starte å planlegge intervjuer, da ting kan stoppe noe opp uten dette.	Resultatet var blant annet at intervju guiden ble ferdig, ble klar for å intervju informanter og respondenter. Resultatet var også en bedre oversikt over teorien og empirien.
Mars	Forsatte med metode kapitelet fra	Å få dataene på plass	Resultatet ble at

	februar måned. Videre ble alle intervjuer gjennomført i løpet av mars måned. Det var travelt og lærerikt å intervju 9 personer. 1 Informant og 8 respondenter.	fortest mulig gjør at oppgaven blir mer og mer en realitet. Uten data, må man gjerne gå over til en plan B.	datainnsamlingen ble ferdig før utgangen av Mars måned.
April	Starten av April ble brukt til transkribering av intervjuene gjennomført i mars. Videre i April ble tiden brukt til å starte på empirien, tolke dataene underveis. Generelt masse tanker, og noe forvirret på denne tiden.	For å sørge for å komme best mulig i gang med empiri og drøftings kapittelet.	Transkribering av intervjuene ferdig tidlig i april, startet deretter på empiri kapittelet.
Mai	Skrev empiri kapittelet og drøfting kapittelet. Hadde fortsatt mange tanker og var fortsatt forvirret.	Målet har hele tiden vært å komme godt i gang med oppgaven, derfor viktig å komme i gang med empiri og drøftings kapitlene	Empiri ferdig, drøftingskapittelet så å si ferdig
Juni	Leste spesielt nøye gjennom empiri og drøfting kapittelet, fjernet ting som var overflødige. Generelt en stor rydde operasjon, forsøke å få orden i et system	Bli ferdig med oppgaven, fjerne ting fra oppgaven som er irrelevante og skape orden i oppgaven.	Resultatet er det du nå leser 😊

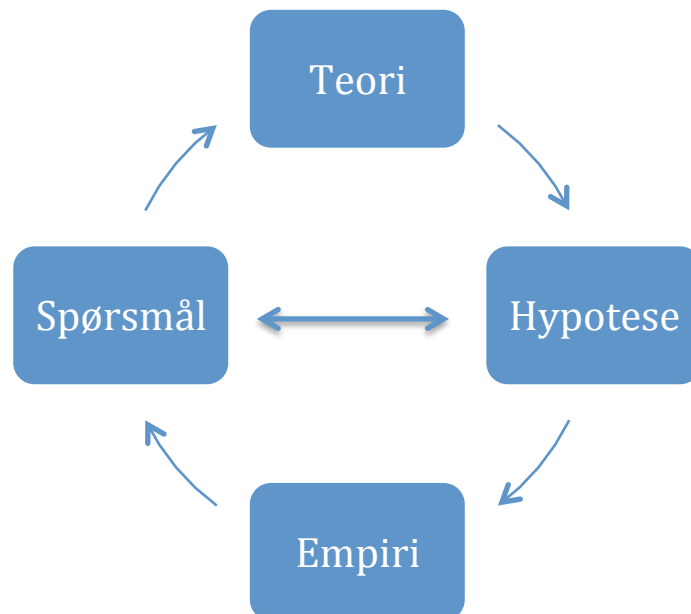
Tabell 4: Fremdriftsplan

4.2 Forskningsdesign (abduktiv)

Forskningsdesignet bør velges med utgangspunkt i det forskningsdesignet som passer best til problemstillingen (Jacobsen 2015, s.89). Yin (2014, s.240) definerer forskningsdesignet som en plan som logisk knytter sammen forskningsspørsmålene med funnene som samles inn og analyseres i studien. Forskningsprosjektet er en enkeltcase-studie, en enkeltcase-studiet gir god innsikt i et sted eller en hendelse, og er gode til å få frem detaljerte virkelighetsnære beskrivelser (Jacobsen 2015 s.99). For å besvare oppgavens problemstilling vil det være

nærliggende å få virkelighetsnære beskrivelse av hvordan beslutninger tas i det virkelige liv under tidspress i dynamiske situasjoner.

Oppgaven tar utgangspunkt i en abduktiv tilnærming for å fortolke de empiriske funnene. Jacobsen (2015, s.34) påpeker at induktive og deduktive tilnærminger forstås som to forskjellige ytterpunkter. Det er vanskelig å være rent induktiv eller rent deduktiv. Det er tilnærmet umulig å gå ut i verden helt uten før-dommer og antagelser, samtidig som det er vanskelig å kun forholde seg til teori – ettersom teori forekommer fra noe man tidligere har observert. En abduktiv tilnærming er en veksling av empiri og teori, hvor verken teori eller empiri har forrang. Forskningen er en pågående prosess som fører til nye spørsmål og funn, som fører til nye undringer som videre undersøkes (Jacobsen 2015, s.34). Oppgavens utforming har vært preget av teoriene RPD og Lipshitz og Strauss sine prinsipielle strategier for å håndtere usikkerhet, og har vært preget av veksling av empiri og teori for å kunne besvare problemstillingen. Kvale og Brinkmann (2017, s.224) peker på at abduksjon blir brukt i uvisse situasjoner når vi ønsker å forstå eller forklare noe. Oppgavens problemstilling søker å forstå hvordan innsatsledere tar beslutninger på det taktiske nivået i en akutt hendelse, dermed er en abduktiv tilnærming å foretrekke for å besvare problemstillingen.



Figur 6: Abduktiv tilnærming basert på Jacobsen (2015) s. 35.

4.3 Kvalitativ metode

De forskningsetiske komiteene (etikkom u.å) definerer kvalitativ metode som: ”teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Metodene omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst. Målet er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for de involverte selv.” Kvalitativ metode er best egnet å bruke som metode dersom hensikten er å få frem hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon (Jacobsen 2015, s.133). Oppgavens problemstilling søker å finne svar på hvordan innsatsledere tar beslutninger på det taktiske nivået i akutte hendelser gjør det relevant å bruke en kvalitativ forskningsmetode. Hensikten med problemstillingen er å forstå hvordan innsatsledere selv forstår og fortolker en situasjon. Forskningsspørsmålene har også som hensikt å forstå hvordan innsatsledere tenker når de tar beslutninger, dermed er kvalitativ metode best egnet til å besvare problemstillingen.

RPD sier noe om hvordan beslutningstakere tar beslutninger i dynamiske situasjoner ved at beslutningstaker gjenkjenner ulike situasjoner basert på erfaringen de besitter. Lipshitz og Strauss strategier for å håndtere usikkerhet har en normativ og en deskriptiv side. RPD er en deskriptiv modell, som beskriver hvordan virkeligheten egentlig er, ikke hvordan virkeligheten burde være, slik som normative modeller gjør. Det blir derfor naturlig å benytte en kvalitativ metode, da det er interessant å se hvordan innsatsledere selv forstår og fortolker beslutninger som tas på det taktiske nivået i akutte hendelser. Jacobsen (2015) fremhever også at kvalitativ metode er best å bruke dersom man ønsker å få et mer nyansert bilde av et tema. I dette tilfellet er det relevant å undersøke nærmere hvordan politiet bruker intuitive beslutninger i sitt arbeid i dynamiske omgivelser. Tidligere er det forsket en del på brannmenn, og hvordan de bruker gjenkjenningsbasert beslutningstaking i dynamiske omgivelser, men det er nærgående å tro at politiet, da særlig innsatsledere også benytter gjenkjenningsbasert beslutningstaking i dynamiske situasjoner i akutte hendelser.

4.4 Utvalg

Innsatsledere tar flere beslutninger når de er ute i feltet, og det er interessant å se om beslutningene er av analytisk eller intuitiv karakter. Jacobsen (2015, s.178) peker på at en 20 personer er mer enn nok å intervju. Denne grensen settes fordi datainnsamlingen tar lang tid, og fordi dataene man får inn er rike på detaljer og opplysninger, hvor det blir vanskelig å

analysere for store mengder data. Hovedregelen er metning, metning oppnås når et nytt intervju ikke gir ny informasjon (Jacobsen 2015, s. 238). Ettersom formålet med denne oppgaven er å forstå verden slik den oppleves av en bestemt innsatsledere, er det tilstrekkelig med få intervjuobjekter (Kvale og Brinkmann 2009, s.129).

Jacobsen (2015 s. 178-179) påpeker at det er forskjell på informanter og respondenter. Informanter representerer ikke gruppen vi undersøker, men har kjennskap til fenomenet eller gruppen. Respondenter har derimot direkte kunnskap til fenomenet, ved å være medlem i en spesiell gruppe eller ved å delta i spesielle hendelser. Det er vanlig å velge informanter i tillegg til respondenter, men sjeldent kun informanter. Oppgaven består av 1 informant, og 8 respondenter. Respondentene og informanten hadde minst 14 års erfaring, og noen hadde opp mot 30 års erfaring i politiet. Det var et ønsket at informanten og respondentene hadde rikelig med erfaring, da oppgavens problemstilling er opptatt av gjenkjenningsbasert beslutningstaking, hvor erfaring er en viktig forutsetning. En av informantene var ikke innsatsleder per dags dato, men har vært innsatsleder på oppdrag før, og har lang erfaring i politiet, og kan følgelig bidra til å se fenomenet på avstand. 8 av respondentene er innsatsledere og har direkte kjennskap til akutte hendelser på det taktiske nivå hvor det tas beslutninger. Det kan være en fordel og ha en informant i tillegg til flere respondenter, da en informant kanskje har andre refleksjoner rundt beslutninger i akutte hendelser enn respondentene, og at dette kan føre til mer interessant diskusjon rundt emnet.

Innsatsledere kan også anses som en førstehåndskilde, fordi de tar beslutninger på det taktiske nivået i en akutt hendelse. Videre kan informanten anses som en andrehåndskilde, en som ikke lenger er tilstedte i situasjoner hvor det tas beslutninger på det taktiske nivå i akutte hendelser, men som har erfaring med å gjøre dette tidligere (Jacobsen, 2015, s.188-189). Respondentene og informantens nærhet til fenomenet belyses gjennom undersøkelsen. Data fra førstehåndskilder, respondentene forteller om hendelser de selv har vært med på, eller om opplevelse de selv har hatt. Informasjonen fra andrehåndskilder kan i noen tilfeller føre til at man gjenforteller det andre har fortalt om lignende situasjoner (Jacobsen, 2015 s. 230). En ulempe med andrehåndskilder kan derfor være at de gjenforteller ting andre har fortalt dem. Generelt sett har man gjerne større tiltro til respondenten ettersom de er nær fenomenet. Desto lengre borte man er fra et fenomen, desto mer vil man basere seg på hva andre har fortalt (Jacobsen, 2015, s.230). Ettersom informanten har lang erfaring fra politiet, anses det ikke

som problematisk at informanten kan gjenfortelle hendelser vedkommende ikke har vært vitne til.

4.5 Innledende litteratursøk

Denne oppgavens hovedfokus er ikke litteratursøk, men søket har ført til et informert valg av teorien i oppgaven. Datainnsamlingen startet først med et søk på biblioteket sine sider på Universitet i Stavanger. Deretter ble medier og samfunnsfag sine sider innenfor det samfunnsvitenskapelig fakultet brukt ved å søke i Oria sine databaser. Først med søkeordet *incident command*, deretter med *decision making* OG *police* OG *incident command*. Søket i databasen gav en oversikt over den nylige forskningen som hadde blitt utført innenfor beslutningstaking i politiet av hendelseskommmando. Kriteriet var artikler etter 2005 for å få mest mulig nyere forskning. Offentlige kilder har også vært en viktig del av bakgrunnen av empiri kapitlet, PBS 1 2011, Politiets beredskapssystem, NOU osv.

4.6 Datainnsamling - Intervju

Målet med et kvalitativt forskningsintervju er å få en forståelse av verden sett fra intervjuobjektens ståsted, deres erfaringer foruten for vitenskapelige forklaringer er også et mål. Intervjuobjektet kan anses som et subjekt, med dette menes det at mennesker er underlagt ideologier, maktrelasjoner og diskurser som er førende for deres handlingsvalg. Dette betyr at et subjekt er ikke helt subjektivt, og at vi mennesker blir påvirket av omgivelser vi lever i (Kvale & Brinkmann 2017 s.20). Et kvalitativt forskningsintervju ønsker kvalitativt kunnskap uttrykt i språk, målet er ikke kvantifisering. Med intervjuet ønsker man nyanserte beskrivelser av intervjuobjektets livsverden gjennom ord, ikke tall (Kvale & Brinkmann 2017 s.47).

I denne oppgaven er det naturlig å benytte et semistrukturert intervju, ettersom det er snakk om dagligdags temaer som ønskes forstått ut fra intervjuobjektens egne perspektiver og livsverden, samt en fortolkning av meningene med fenomenene (Kvale og Brinkmann 2017 s, 46). Det ligger nær opp til en samtale i dagliglivet, men har som profesjonelt intervju som formål (Kvale og Brinkmann 2017, s.46). I henhold til problemstilling er formålet å finne ut hvordan innsatsledere tar beslutninger på det taktiske nivået i akutte hendelser for å avdekke intervjuobjektens livsverden og fortolkning av fenomenet. Intervjuene hadde en varighet på 40-60 minutter. Alle spørsmålene har vært aktuelle for alle intervjuobjektene, både

respondenter og informanter. Fakta spørsmål og meningsspørsmål bør være tilstede i et kvalitativt forskningsintervju. Det er ofte nødvendig å lytte til det som sies ”mellom linjene” og de eksplisitte beskrivelsen så vel som de uttrykte meningene. Intervjueren kan forsøke å ”sende tilbake” det implisitte budskapet, for å enten få en avkreftelse eller en bekreftelse av det intervjuobjektet forsøker å si (Kvale og Brinkmann, s.47). Oppfølgingsspørsmål har blitt stilt i situasjoner hvor dette har vært naturlig, og følgelig har oppfølgingsspørsmålene variert fra intervju til intervju, noe som kan være en fordel ved å ”sende tilbake” det budskap, eller ved å få en avkreftelse eller bekreftelse av det intervjuobjektet forsøker å si.

Innsatslederne som ble kontaktet i forbindelse med forskningsprosjektet var alle positive til å stille opp på intervju. 3 respondenter og 1 informant ble intervjuet ansikt-til-ansikt, mens 4 respondenter ble intervjuet over telefon på grunn av avstand. Ansikt-til-ansikt intervju kan ha en fordel ved at den fører til åpenhet og tillit, det er ofte lite distraksjoner og god flyt i samtalen. En annen viktig fordel med ansikt-til-ansikt intervju er at forskeren kan observere og ha kontroll over situasjonen. Ulemper ved ansikt-til-ansikt intervju er derimot betydelige kostnader knyttet til reisevirksomhet og lignende, dermed kan viktige respondenter unnsnippe. En annen ulempe med ansikt-til-ansikt intervju kan være at enkelte vil grue seg til å stille opp i ansikt-til-ansikt intervjuer (Jacobsen 2015, s. 148).

De 5 respondentene det ble utført intervju over telefon med skyldes at respondentene sitter spredt geografisk. Intervjuet ble gjennomført på mobiltelefon med høyttaler på. Fordeler knyttet til telefonintervju er at det er lavere kostnader ettersom man ikke trenger å flytte seg fysisk, det er ofte også god flyt i intervju over telefon. Det kan dermed også være enklere å få tak i respondenter som er mer geografisk isolert. Ulemper knyttet til intervju over telefon er at det er vanskeligere å etablere åpenhet og tillit. Forskeren kan ha mindre kontroll over intervjusituasjonen (Jacobsen 2015, s.148). Forskeren erfarte ikke at telefonintervjuer var en hindring knyttet til åpenhet og tillit, respondenterne åpnet seg i noen tilfeller mer enn de som ble møtt ansikt-til-ansikt. Det kan tenkes at telefonintervju også kan ha en fordel ved at man ikke ser hverandre, og det dermed føles mindre skremmende å fortelle om ting.

Med et deskriptivt kvalitativt intervju er målet at intervjuobjektene skal beskrive så nøyaktig som mulig det de føler og opplever, samt hvordan de handler. Beskrivelsene bør vært mest mulig nyanserte, fremfor fastlagte kategoriseringen av fenomenet, variasjon og forskjeller bør komme til uttrykk. Forskerens oppgave er å spørre om hvorfor intervjuobjektene handler og

opplever ting som de gjør (Kvale og Brinkmann, 2017 s. 47-48). Ettersom problemstillingen er hvordan innsatsledere tar beslutninger på det taktiske nivået i akutte hendelser, vil det være relevant å forstå hvordan innsatsledere føler, opplever og hvordan de handler i ulike akutte hendelser på det taktiske nivået. Intervjuguiden har hatt åpne spørsmål, som legger opp til at respondentene og informanten selv kan beskrive så nøyaktig som mulig, hva de selv føler, opplever og hvordan de tar beslutninger.

4.7 Overførbarhet

Jacobsen (2015, s. 237) peker på at overførbarhet handler om hvorvidt funnene kan generaliseres til andre enn de som faktisk er undersøkt. Yin (2014) definerer ekstern validitet som at funnene fra et studiet er generaliserbar utover et spesifikt forskningsprosjekt, også uavhengig av forskningsmetode (Yin, 2014 s. 48). Med flere undersøkte enheter øker sannsynligheten for at man kan generalisere funn, og mer sannsynlig med metning (Jacobsen 2015, s. 238). Jacobsen (2015) peker på at en hovedregel innen statistisk generalisering er at man aldri kan generalisere til noe annet enn den populasjonen utvalget er trukket fra, dette gjelder også tidspunktet undersøkelsen er foretatt på. Generaliseringen er med andre ord avgrenset i tid og rom (Jacobsen 2015, s.376).

Enkelt-case studier kan være egnet til å utvikle nye teorier og forståelse, og egner seg godt til generalisering (Jacobsen, 2015 s.99). Det er derimot vanskelig å generalisere fra en case til en annen, data fra andre sammenhenger bør inkluderes, samt at funnene blir testet i en bredere sammenheng. Kausale sammenhenger er vanskelig i enkeltcases (Jacobsen, 2015 s. 100). I henhold til min oppgave er det vanskelig å generalisere resultatet. Det kan tenkes at andre innsatsledere tenker på samme måte når de tar beslutninger, men dette må videre etterprøves og forskes nærmere på. William (2004) peker på at funn kan sannsynliggjøres, men ikke bevises, altså moderat generalisering (Jacobsen, 2015). Det er ingen selvfølgelighet at resultatene fra dette forskningsprosjektet stemmer overens med alle polititus og for alle innsatsledere i landet vårt. De særegne trekkene som forekommer i denne enkeltcasen kan skyldes særegne trekk ved organisasjonen som er undersøkt, det er derfor vanskelig å generalisere funnene til å gjelde alle innsatsledere. Det er også for få respondenter og informant(en) til å kunne generalisere funnene som representative for flere. Funn gjort i en kvalitative studier kan være gyldig i andre sammenhenger, men det er begrensinger på

generaliseringen (Jacobsen 2015, s. 241). Med utgangspunkt i dette anses ikke dette forskningsprosjektet som generaliserbart.

4.8 Validitet – relevans

Validitet kan defineres som styrke, sannhet og riktighet (Kvale og Brinkmann, 2017). Et argument som bygget på validitet er fornuftig, sterkt, overbevisende, velfundert og berettiget. Innenfor samfunnsvitenskap dreier validitet seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det man skal undersøke (Kvale og Brinkmann, 2017 s.276). Validitet er noe som er relevant gjennom hele forskningsprosessen, og knyttes ikke til en spesiell undersøkelsesfase (Kvale og Brinkmann 2017 s.277). Å vurdere transkripsjonens gyldighet er komplisert (Kvale og Brinkmann 2017 s.212). Det er ingen fasit svar på hvordan en oversetter muntlig språk til skriftlig form. Det er derimot viktig å inkludere tonefall, gjentakelser og pauser for fortolkningen av intervjupersonens benektelser eller engstelsesnivå. Når man overfører muntlig tale til en mer litteratur stil blir det mulig å formidle meningen med intervjuobjektene historier til leseren (Kvale og Brinkmann 2017, s.212). Under transkriperingen har det vært viktig å være mest mulig tro mot det muntlig språket som blir brukt, eksempelvis med å inkludere pauser når respondentene og informanten stopper opp i en setning. Pauser kan forstås som viktig å inkludere, fordi en setning kan få en annen betydning skriftlig dersom man ikke tar hensyn til pauser i muntlig form. Gjentakelser har også blitt poengtert, også det usagte; som eksempel sukk og tenkepauser.

Et klart mål gjennom forskningsprosjektet har vært at resultater skal være av høy validitet. Dokumentene som har blitt brukt i oppgaven har vært publisert av pålitelige opphavskilder, offentlige dokumenter, som PBS 1, NOU osv. Intervjuobjektene er innsatsledere og arbeider med beslutningstaking på det taktiske nivået i akutte hendelser daglig, derav er de vandt til å ta beslutninger i dynamiske omgivelser med tidspress. Informanter og respondenter er valgt ut basert på deres relevans til problemstillingen. Det kan også gi økt validitet og bruke informanter i tillegg til respondenter, da man for informasjon fra noen som ikke har samme nærhet til de hverdagslige utfordringene, og kan få andre refleksjoner. I intervjuene har målet vært å oppklare misforståelser, stille oppfølgings spørsmål om det trengs, samt å stille tydelige spørsmål. For å unngå at respondenter og informanter skal svare slik de tror forskeren ønsker (Helland et al., 2002, s.40) har spørsmålene som har blitt stilt vært åpne, og heller lagt opp til at intervjuobjektene selv skal beskrive hva de føler og tenker. For å forhindre at

telefonintervju skal være en svakhet har det vært viktig å etablere åpenhet og tillit til respondenten ved å gi god innsikt i hva som er oppgavens formål. For å få tak i respondenter og informanter har forskeren tatt kontakt med en kontakt i politiet, videre har disse informantene og respondentene anbefalt andre relevante respondenter forskeren bør ta kontakt med. Dette kan vekke tillit, da andre kollegaer har anbefalt forskningsprosjektet videre.

4.9 Reliabilitet – pålitelighet

Reliabilitet kan forstås som informasjonens pålitelighet, altså forskerens troverdighet og konsistens. Reliabilitet er et sentralt tema når det er snakk om hvorvidt resultatene fra et forskningsprosjekt kan brukes av andre forskere på et senere tidspunkt – eksempelvis, hadde informantene ønsket å endre sine svar i et intervju med en annen forsker (Kvale og Brinkmann 2017, s.276). For å oppnå reliabilitet i et forskningsprosjekt er det viktig at analysen, intervjuet og transkriberingen foregår på riktig måte. I intervjuet er det viktig at forskeren ikke stiller ledende spørsmål, selv i tilfeller hvor man ikke er klar over at man stiller ledende spørsmål, da dette kan påvirke svarene til intervjuobjektene (Kvale og Brinkmann 2017, s.276). Ved utarbeidelsen av spørsmål til intervju har fokuset vært på at intervjuobjektene selv skal få beskrive hvordan de selv opplever hverdagen som innsatsledere, for å unngå for ledende spørsmål. For å sørge for at opplysninger er forstått riktig, har det vært viktig å lese gjennom transkripsjonen flere ganger, for å sørge for at dataene er korrekt forstått og korrekt gjengitt i oppgaven. Transkriberingen har blitt tatt vare på for å etterprøvbarehetens skyld, og dette har informanten og respondentene gitt sin tillatelse til før intervjuet.

Alle som intervjues skal i prinsippet få samme behandling. Enkelte mener dette er umulig, ettersom interaksjon mellom to personer avhenger av begge partene involvert (Dijkstra & Ongena 2006). Jacobsen (2015) peker på at forskeren kan være trøtt, opplagt, ha dårlig humør eller godt humør, og dette har innvirkning på respondentene og informantene. Dette betyr at intervjuobjektene kan få ulik stimuli (Jacobsen 2015, s.377). Etter det første intervjuet ble gjennomført, ble spørsmålene til intervjuguiden oppdatert, særlig oppfølgingsspørsmål. Etter første intervju var det enkelt å se hvilke spørsmål som ikke fungerte helt optimalt. Noen av spørsmålene var uklare. Dette kan peke på at de ulike informantene og respondentene ikke ble behandlet helt likt. Endringene førte til mer oppklarende spørsmål basert på hva som ikke fungerte bra i det første intervjuet. Ifølge Jacobsen (2015) kan uklare spørsmål eksempelvis

kan være å bruke ord som respondenten ikke forstår, eller at det kan være svaralternativer som er vanskelige å velge mellom. Desto flere feil som blir gjort i spørreskjemaet, desto mindre kan man stole på svarene man får (Jacobsen 2015 s, 378). Det kan være negativt at spørsmålene ble tilpasset underveis, da respondentene kan ha fått ulike behandling, men det er også positivt for spørreundersøkelsen at det er mindre feil i spørreskjemaet, og at svarene er mer pålitelige.

Avtaler om intervjuer har blitt gjort i god tid i forveien, i enkelte tilfeller 3-1 uker i forveien. Avtaler om telefonintervju har blitt gjort fortløpende etter kontakt over mail eller tekstmelding. Intervjuene som ble gjort ansikt-til-ansikt ble avtalt god tid forveien, noe som gjorde at respondentene fikk mulighet til å sette av god tid. Intervjuene som ble avtalt på telefon ble avtalt med en kortere margin, men ble bestemt ut i fra når respondentene hadde tid. Alle forskeren var i kontakt med var positive til å stille opp på intervju. Intervju over telefon kan ha sine ulemper, deriblant at tilliten mellom respondenten og forskeren ikke er optimal. En annen ulempe Jacobsen (2015 s. 381) peker på at man ikke kan se hvilken kontekst respondentene befinner seg i. Respondentene kan være rundt flere personer, ha løpende barn rundt seg, eller helt alene. Dette kan føre til at respondenten er ukonsentrert og stresset, samt at vedkommende ønsker å bli raskt ferdig. Dersom andre personer i tilstede i rommet, kan det hende at respondenten svarer annerledes enn den hadde gjort dersom vedkommende var alene (Jacobsen 2015, s. 381). For å unngå dette, har forskeren på forhånd avtalt tid med respondentene over telefonen, slik at telefonen ikke kommer som en overraskelse. Respondentene har selv valgt tidspunkt som passer dem.

Informasjonen som kommer frem i oppgaven er ikke skadelig for intervjuobjektene og informasjonen er behandlet med respekt. Intervjuobjektene anses som ressurssterke personer som opplever å ha god forståelse av hva prosjektet gikk ut på. Ingen av respondentene eller informanten har i ettertid kommet med ønsker om enkelte ting skal utelates fra forskningsprosjektet. Kildene kan på mange måter i oppgaven sies å ha bygget hverandre opp og bekreftet hverandre, deriblant særlig RPD-modellen og hvordan den samsvarer med hvordan innsatsledere tar beslutninger i en akutt hendelse. Dermed kan man si at i denne oppgaven, har kildene bygget opp og bekreftet hverandre, snarere enn å motsi hverandre, dette øker også reliabiliteten.

4.10 Ethiske refleksjoner

Innenfor kvalitativ forskning kan det oppstå spenning mellom etiske hensyn og å oppnå kunnskap. Intervjuobjektet kan krenkes dersom et intervju blir for dypt, forskeren ønsker å være respektfull ovenfor intervjuobjektet, men da kan man risikere å kun få et innblikk på overflaten (Kvale og Brinkmann 2017, s. 96).

Yin (2014) og Jacobsen (2015) peker på viktigheten av informert samtykke, å beskytte privatlivet til intervjuobjektene og å bli korrekt gjengitt eller konfidensialitet. Informert samtykke betyr at intervjuobjektene er informert om studien som skal utføres, og at det er frivillig å bli med (Yin 2014; Jacobsen 2015 s.47). Alle intervjuobjektene i denne oppgaven ble informert om studienes formål; hvordan innsatsledere tar beslutninger på det taktiske nivået i en akutt hendelse. Alle respondentene og informantene var klar over at det var frivillig å delta i forskningsprosjektet. Informantene og respondentene skal også ha krav til privatliv. Lov om personopplysninger definerer hva som er følsomme opplysninger. Desto mer følsom informasjon man innsamler, desto mer bør man iverksette tiltak for å sikre privatlivet til informanter og respondenter. Private sammenhenger kan forstås som det som skjer i hjemmet, blant venner eller i familien. En offentlig sammenheng kan forstås som det folk gjør på jobb. Det kan oppstå brudd på privatlivets ferd dersom utenforstående klarer å identifisere enkeltpersoner i datamateriale. Da kan man potensielt sett identifisere hvilken respondent som har svart på hvilket spørsmål, og hvilke personer det er snakk om. Et lite utvalg fører til større risiko for å identifisere enkeltpersoner (Jacobsen 2015, s. 49-50).

Enkle anonymiseringstiltak kan være å ha en lite detaljer om dataene, å anonymisere yrkesgruppe, da det kan være særlig enkelt å gjenkjenne spesialutdanning. Etter intervju kan man slette data som kan hjelpe til med å identifisere personlige opplysninger, særlig kjønn og alder. I enkelte tilfeller kan det være fornuftig å utelate dette fra analysen (Jacobsen 2015, s.50). Med konfidensialitet menes det at det er praktisk mulig å gjenkjenne enkeltpersoner, men forskeren garanterer at personopplysninger ikke blir spredt (Yin 2014; Jacobsen 2015). For å sørge for at informantene og respondentene garanteres konfidensialitet er det blitt brukt kjønnsnøytrale pronomen h*n, for å gjøre det vanskelig å gjenkjenne respondentene og informantene. Alder har også blitt anonymisert, med unntak av at erfaringen nevnes i kapittel 4.4 (*Utvalg*). Særlig ettersom innsatsledere kan anses å være en yrkesgruppe med spesialutdanning som potensielt sett kan gjøre det enklere å gjenkjenne dem. Det har også

blitt gjengitt lite detaljert data, dersom dataene potensielt sett kunne være med på å av anonymisere respondentene eller informanten.

Den beste garantien for at det ikke har blitt manipulert med dataene, er at all informasjon som er samlet inn blir tilgjengelig for alle, da er det enkelt å etterprøve om andre ville ha kommet frem til de samme resultatene (Jacobsen 2015, s. 52). Med tillatelse fra respondentene og informanten fikk forskeren tillatelse til å ta vare på transkriberingen, som også har anonymisert intervjuobjektene for kjønn og alder. Det er også et krav til å gjengi korrekt data (Yin 2014). Med dette menes det at sitater tatt ut av sammenheng kan få en helt annen mening enn det som var utgangspunktet. For å sørge for at dataene ikke skal bli tatt ut av kontekst, har forskeren lest gjennom transkriberingen flere ganger, for å sørge for at sitater ikke skal bli tatt ut av sammenheng.

4.11 Styrker og svakheter

En svakhet kan være at det kunne vært bra med observasjon, å observere innsatsledere ta faktiske beslutninger på det taktiske nivået i akutte hendelser, og det kan tenkes at funnene hadde vært annerledes som en følge av dette. Observasjon ble ikke utført på grunn av oppgavens omfang, samt etiske vanskeligheter med å ta med en student ut på risikofylte oppdrag. Dette kan også forklares ved at det har vært avstand mellom forskeren og politiet, som undersøkes. Det ville vært unaturlig for forskeren å bli med på risikofylte oppdrag uten bakgrunn i politiet. Dette kan også forstås som en styrke med oppgaven; at det er avstand mellom den som undersøkes og forskeren. Det er det mest ideelle forskningsopplegget når forskeren ikke er påvirket av det som studeres (Jacobsen, 2015 s.24). At prosjektet er uten bindinger til politiet kan bety at forskeren er i stand til å se ting som de på innsiden ikke ser (Jacobsen 2015, s. 57).

En annen svakhet ved oppgaven kan være antall respondenter 8 og informant 1. Ifølge Jacobsen (2015) er 20 mer enn nok å intervju. Det kan likevel tenkes at flere enn 9 intervjuobjekter hadde vært en ytterligere styrke for oppgaven. Hovedregelen er at når et intervju gir ikke ny informasjon, så har man oppnådd metning, og da trengs det ikke flere intervjuer. Samtidig kan det også sies at i en kvalitativ oppgave er ikke antall informanter og respondenter det viktigste, men heller kvaliteten innholdet på det intervjuobjektene forteller. Ettersom dataene ved en kvalitativ metode er rike på detaljer og opplysninger, er det

vanskelig å analysere for store mengder data (Jacobsen 2015, s. 238). Informasjonen respondentene og informanten kom med i oppgaven var rike på detaljer og opplysninger, noe som medførte at lengden på oppgaven ble lengre enn antatt. De detaljrike dataene og kvaliteten anses å være bra, og da kan det tenkes at antall respondenter og informanter ikke nødvendigvis kan regnes som en svakhet.

5. Empiri

Videre blir funn fra datainnsamlingen presentert, og det blir fulgt samme struktur som forskningsspørsmålene. I kapittel 6 drøftes funnene opp mot teori. I denne delen presenteres funnene fra datainnsamlingen, som inneholder 8 respondenter og 1 informant. Strukturen følger samme struktur som forskningsspørsmålene.

5.1 Hvordan påvirker hendelsens dynamiske forhold i seg selv innsatslederens beslutningstaking på det taktiske nivået?

Alle respondentene og informanten pekte på at tidspress var en viktig faktor for hvordan et oppdrag ble løst. Hvor mye tid man har, styrer hvordan oppdragsløsningen blir for innstasledeerne. Dersom det er fare for skade på tredje part eksempelvis i et hus, må man aksjonerer hurtig, fordi det er fare for noen sitt liv. Dersom politiet får en ny melding om at personen har klart å rømme fra huset, så trenger ikke politiet å aksjonere like hurtig. Da gjelder det å få kontroll, få isolert huset, og få gjerningsmannen ut til politiet. Generelt er beslutningene som tas hendelsesstyrt. Tidspresset kan av og til føre til at man ikke har tid til planlegge, og da forteller en av respondenten at det skjer en del planlegging oppi hodet, det er ikke sikkert at det er tid til å diskutere med makkeren en gang. Respondenten forklarer;

(..) Selv om veldig mange gode løsninger kommer når man har mindre tid.

En av respondentene sa også at selv om man hadde liten tid, så benytter man seg også av analytiske beslutninger for å vurdere situasjonen, trusselen opp mot egne styrker, hva trenger vi? Hvor mye tid har vi til rådighet? Videre forklarte respondenten at å tenke slik er en viktig del av å være innsatsleder. Samtidig sa respondenten at det forekommer de tilfellene hvor man ikke har tid også, og da handler man gjerne ut i fra det man har gjort før. En annen respondent forteller om at selve planleggingen er verdifull, fordi dette kan man ta med seg i sekken, og bruke i andre situasjoner, fordi man har analysert det på forhånd. Respondenten sier;

(..) Det går på at planen betyr ingenting, men det er planleggingen som er verdifull. Så jo mer vi planlegger, tror jeg.. jo mer tar vi med oss i sekken.. og kan bruke i, i akutte situasjoner, fordi da har vi analysert dette på forhånd.. (..) Hvis jeg er med å lager et planverk for, et kongebesøk, så forstår jeg mye enklere hvis en akutt situasjon, man er da obs da.. fordi man har vært gjennom,

og analysert litt grann det med tid og sted, og hvor fort det går.. hvor fort går det an å evakuere et hotell da?

Dette kan tolkes som at dersom man har foretatt en analytisk vurdering av en situasjon på et tidspunkt, så kan man benytte seg av samme handlingsmønster i en situasjon med mindre tid. En av respondentene fortalte at dersom det var liten tid, så var det viktig å tenke på hva som haster mest. Et annet gjennomgående funn var at alle respondentene og informanten pekte på at analytiske beslutninger ofte ble tatt i situasjoner hvor man har god tid. Det kan være i forbindelse med kongelig besøk, besøk av statsledere, arrangementer, konsert, redningsoppdrag, styre en ransaking i en bedrift som ikke vet at politiet kommer.

(..) For eksempel du skal ut å pågripe, eller styre en ransaking i en bedrift som ikke vet at du kommer. Da kan du i større grad vurdere hvordan man skal gå frem, i det oppdraget. Hvilke dører er lurt å gå inn? Hvor mange folk trenger du? Hvordan skal du gå kledd og.. alt det der.

(..) Et arrangement for eksempel, da analyserer vi mer situasjonen ut i fra, ja.. hvem er det du skal sikre? Hvem er det du står ovenfor? Hvor mye publikum er forventet? Ehh, så da er det mye mer analytisk.

(..) På redningsoppdrag hvor vi må, ehh.. hvor vi må prøve å,.. annonsere litt i forhold til hva står vi ovenfor? Hva trenger vi? Hva trenger vi det til enhver tid, ehmn.. (..) trenger jeg å koble inn eksterne ressurser, må jeg for eksempel regne med å ha helikopter med ut, ehmn (..)

(..) Det kan være et arrangement for eksempel som du skal lede, eller en konsert 2 måneder frem i tid. Der du har tid til å sette deg ned, og gjør en vurdering på ressursbehovet, hvilke hendelser kan oppstå? Hvordan skal vi dimensjonere ut i fra det? Hvilke andre eksterne må vi samarbeide med?

(..) Det var kongebesøk.. i Gjesdal og Bjerkheim kommune.. for vite det i god tid, det skal planlegges.. og da skal det analyseres og vurderes, og da er det mange elementer inni der.. med.. kongen sine folk. Og det kongelige hoff, og det er livvaktene, og det er bombegruppe, og det er.. kortesje, og kortesjeleder.. og da har du litt tid, og da må du analysere, hva er de beste løsningene her?

Funnet tyder på at hendelsens dynamiske forhold i seg selv påvirker beslutningstakingen, deriblant ved at man gjerne må improvisere med mannskapet. Et eksempel kan være at man

skal på et oppdrag som egentlig krever 10 personer, men man har kun 4 personer tilgjengelig. Da får man det til å fungere. 5 av 9 respondentene og informantene svarte at man daglig, eller ”hele tiden” improviserte i jobben som innsatsleder. En respondent omtalte det som å tenke utenfor boksen. Den ene av respondentene som ikke gav et eksempel på daglig improvisasjon fortalte at politiet gjerne var kreativ når de skulle få tak i en gjerningsperson, og gjerne låne en vaktmesterjakke, drosjeuniform, eller benytte seg av brannbiler når man skal ta seg inn i leiligheter osv. Den andre av respondentene som ikke sa at man daglig improviserte forklarte at man improviserte med ressursene og hjelpemidlene som var tilgjengelige. En annen respondent forklarte at man ofte improviserte når det var veldig liten tid, eller når det handler om mennesker. I andre tilfeller improviserer man fordi meldingen fra operasjonssentralen ikke stemmer overens med virkeligheten, eller at meldingen er gammel, samtidig som tidslinjen forsetter å arbeide videre.

En annen respondent fortalte om improvisasjon i forbindelse med en ulykke. Det kan hende at man har sett for seg hvor man skal lande et helikopter, men så passer det ikke. Da må man finne en ny landingsplass. Eller at man må finne en ny plass og sette opp sperringer på, fordi der man i utgangspunktet hadde tenkt å sette opp sperringene i en stolpe, men den stolpen er der ikke lenger. En annen respondent fortalte om kreative løsninger, løsninger som gjerne ikke kommer fra noen håndbok. Politiet for en melding om en stjålet bil, politiet kjenner til miljøet, og finner frem til leiligheten gjerningspersonen oppholder seg. De vet det er narkotika der, og antar at dersom de stormer inn, vil de skylle ned narkotikaen. To sivile politimenn ser at den stjålne bilen er ulåst, og later som de skal stjele bilen. De tar på lys, og vekker oppmerksom, slik at gjerningspersonen skal reagere på at noen stjeler bilen hans. Da gjerningspersonen kommer løpende ut står det klar 8 politifolk utenfor, klar for å ta dem. Dette kan tolkes som at innsatsledere opparbeider seg erfaring som kan hjelpe dem å ta beslutninger, erfaringer som forenkler improvisasjon.

En annen respondent snakker om viktigheten med å kunne improvisere:

(..) Også tror jeg nok, at jo større en hendelse er, ehmn, jo mer omfattende den er.. eller jo større den er, jo mer kritisk den er, er det strenge krav til at man er god til å improvisere, fordi du kan ikke sette ting inn i.. en hendelse passer sjeldent inn i et skjema. Og du må evne å se det skjemaet som et veiledningsstøtte, og improvisere rundt den.

Ja, det er litt som å se prinsippene, og bruke prinsippene opp mot hendelsen, og se på en måte hvilken beslutninger, som en samlet vurdering av det man gjør, det man har med seg, og gjøre en god nok løsning. Ikke søke det perfekte.

Funnene viste også at innsatslederne hele tiden kombinerer planverk og prosedyrer i henhold til de ulike situasjonene som oppstår, hvor hen improvisasjon og lokal tilpasning er en viktig del av dette. En av respondentene forklarte at improvisasjonen er ikke hentet fra luften, men fra erfaring og prosedyrer som ligger i bakhodet. Man handler ut i fra det som virker fornuftig der og da.

Det er ikke sånn at vi styrer nazi etter de planverkene vi har, hvis planverket virker ufornuftig i den settingen, så finner vi en fornuftig måte å gjøre det på..

På spørsmål om analytiske eller intuitive beslutninger er best å benytte, svarer respondenten;

Jeg tror det viktigste er at man ikke låser seg i det ene eller det andre beslutningsmønsteret. Bli du for analytisk så vil du miste.. handlingsalternativer i tidsvinduet. Og handler du for intuitivt, uten å gjøre deg noen vurderinger, så tar du.. har du for få, for få alternativer.. enn det er.. tid til rådighet, beslutningsmuligheter.. du må på en måte søke mot midten, hvor der du har brukt nok tid, og har nok alternativer, i forhold til å at... å kunne agere mot hendelsen man står ovenfor (..)

Det kan tolkes som at det er vanskelig å lage en slags oppskrift på hvordan man skal bruke analytiske og intuitive beslutninger, man må være i stand til å kombinere begge to, med dette kan erfaring gjerne være en god veileder. En annen respondent forklarer erfaring som;

(..) Det med erfaring.. ehmn.. det er liksom.. (..) det er.. hjernen i datamaskinen..

Dette kan tolkes som at erfaring er en viktig del av å ta beslutninger i en dynamisk hendelse.

5.2 Hvordan samsvarer innsatslederens beslutninger med RPD-modellen

Empirien blir skrevet ned ut i fra hva informantene fortalte som passer inn under de forskjellige kjennetegnene med RPD-modellen.

5.2.1 Å gjenkjenne tilfeller som typiske (NB: skrevet noe nytt)

En respondent forteller at enkelte ting er kjent for innsatsledere og politiet, disse blir omtalt som "huskereglene", og disse huskereglene kan gå igjen i flere hendelser. Huskereglene forteller noe om hva man skal prioritere, hva man skal gjøre osv. Respondenten bruker et trafikkuhell som et eksempel. I slike situasjoner, forklarer respondenten, da trenger man ikke å legge en plan, innledningsvis. Veien skal sikres, og det skal reddes liv. I en slik situasjon gjelder det å kommunisere hva de forskjellige på stedet skal gjøre. Videre sier respondenten..

(..) Handlingsmåten i mange oppdrag blir jo veldig mye det samme.

En annen respondent forklarer at ved et trafikkuhell skal man sikre skadestedet, få en oversikt over situasjonen, sørge for at ting ikke utvikler seg videre til en større ulykke, jobbe seg lengre inn på åstedet, samt sørge for at brann og helse for gjøre sin jobb med livreddende innsats, så åpnes veiene igjen. Dette kan tolkes som at innsatsleder også gjenkjenner hendelser og hvordan de skal håndtere de ulike hendelsene som oppstår. En annen respondent forteller også at man gjenkjenner ting, eksempelvis ved at man må ta bilder, avhør osv. det er faste ting som man er nødt til å ha med seg i ulike oppdrag. Dette kan tolkes som at innsatsledere opparbeider seg en evne til å gjenkjenne om en hendelse er typisk eller ikke, hvor et trafikkuhell kan anses som en forholdvis typisk hendelse. Dette kan også tolkes som at innsatsledere får automatiserte handlinger man utfører, fordi man gjenkjenner oppdrag. Dette blir nærmere beskrevet i kapittel 5.2.2.1.2 om kritiske tegn og årsaksfaktorer.

Informanten forklarer at etter man har jobbet i noen år, så **kjenner man igjen** oppdrag, det kan være basert på oppdrag man har løst tidligere. Man kan se tilbake å se at den gangen gjorde vi det sånn, det fungerte bra, slike erfaringer drar man med seg. Erfaringen blir en del av eget handlingsmønster og egen tankegang. Alle som ble intervjuet, både respondenter og informanten forklarte at man gjenkjente hendelser, og at man ut i fra dette kan bruke disse erfaringene i beslutninger.

5.2.1.1 Gjenkjenner raskt hvis en situasjon fører til nye utfordringer

Alle som ble intervjuet var også veldig bevisste på at man samtidig måtte se det unike i de enkelte situasjonene. En av respondentene forklarte at det var ikke sikkert at det var riktig å løse det samme oppdraget på samme måte som sist gang.

Hva kan skje her? Joda, det er stille og rolig nå, men hva hvis det plutselig kommer et pang, og det kommer et skudd, hva gjør jeg da? Og da er det liksom å ha den erfaringen hvor du tenker, ja okei, vi må faktisk ta høyde for at situasjonen

(..) Og hendelsen kan være annerledes for hver gang, selv om det var en lik melding for 2 dager siden.

(..) Samtidig, så er det klart at du må være åpen for at, den beslutningen du tok sist trenger ikke å være rett i et nytt tilfelle (..)

Alle respondentene og informantene var bevisste på at hver situasjon er forskjellig og unik, til tross for at man gjerne har vært borti lignende situasjoner før. Man kan oppleve å havne borti situasjoner som man ikke kunne forutse basert på tidligere erfaringer. Man må være forberedt på det uventede. Det at alle respondentene og informantene er opptatt av at hver hendelse er unik og forskjellig kan tolkes som at innsatsledere er forsøker å forutse om en situasjon kan utvikle seg i en annen retning enn man først har antatt, altså at man er forberedt på at det kan forekomme utfordringer man ikke har forutsett. Det kan tolkes som at funnene viser en slags ”mentalitet” blant innsatsledere, hvor man er mentalt forberedt på at ting ikke nødvendigvis er slik som man tror. Og at dette kan tolkes som at man forsøker å forutse at en situasjon kan utvikle seg på en annen måte enn man hadde forventet.

En annen respondent fortalte at det var viktig å identifisere utfordringer i en akutt hendelse, og å finne løsninger. Dette kan også tolkes som at innsatsledere er opptatt av å gjenkjenne om en situasjon, og hvorvidt hendelsen kan utvikle seg og at det på denne måten kan oppstå nye utfordringer.

(..) Ja, identifisere utfordringer, finne løsninger.. så iverksette tiltak eller løsninger da.. så tenker enn jo gjerne litt sånn. men vi går om hverandre før vi komme frem til en, ehmm, beslutning.

5.2.1.2 Om konkurranse mellom to strategier – kan strategien tilpasses begge 2?

En av respondentene forklarte at dersom det er konkurranse mellom to strategier, så blir man tvunget til å velge en løsning basert på prioriteringene i oppdraget. Dette kan tolkes som at prioriteringen i oppdraget bestemmer målene, og målene kan variere fra å redde liv og helse,

til å pågripe gjerningsmannen. 4 av 8 respondenter nevner at hovedregelen er at gjerningsmannen skal ut til politiet, men ved unntak benytter man plivo prosedyren. Unntaket er dersom det er skade på tredje part, da avviker man fra hovedregelen som sier at første prioritet er at gjerningsmannen skal pågripes. Dette kan tolkes som at prioriteringene i oppdraget, bestemmer hvilken strategi man skal benytte. Noen ganger kan prioriteringen være å pågripe gjerningsmannen, mens andre ganger er prioriteringen å beskytte skadet tredje part. Dette kan tolkes som at om det er et tilfelle hvor det er usikkerhet knyttet til hvilken strategi som er best å bruke, så fokuserer man heller på hvilke verdier eller prioriteringer som står på spill, og på troverdige mål (kommer tilbake til troverdige mål i kapittel 5.2.2.1.1). Dette kan tolkes som at målene i oppdraget vil da styre hvordan oppdraget blir løst, dersom det er skade på tredje person og en gjerningsmann i et hus, vil det viktigste være å sørge for at skadet tredje parts liv blir reddet.

Informanten forklarer at dersom skadet tredje part eksempelvis klarer å rømme fra et hus, så endrer målsetningen seg. Dersom det bare er gjerningsmannen igjen i huset, så prioriterer man ikke å storme huset, da kan man stoppe opp, ta kontroll og få isolert huset. Dette kan også tolkes som at her vil målsetningen endre seg til at man nå kan pågripe gjerningsmannen, mens målet i den tidligere situasjonen var å sørge for at skadet tredje part ble beskyttet. Dette kan videre tyde på at målet i oppdraget bestemmer mye, og man kan tolke det slik at om det er konkurranse mellom to strategier vinner den strategien som samsvarer best med målet i oppdraget. Det kan dermed tenkes at prioriteringene eller målene i oppdraget kan være en del av en elimineringsmetode man kan benytte for å se hvilken strategi som er best (kommer tilbake til troverdige mål i kapittel 5.2.2.1.1).

En annen respondent forklarer at man kan lage en slags mellomløsning, at man plukker litt fra begge strategiene før man kommer frem til en endelig løsning. Dette kan tolkes som at innsatsledere tilpasser begge hypotesene, uten å ”velge” en strategi som er mest riktig. 6 av respondentene og informanten nevner ”worst case” teori, og dersom man er i tvil om hvilken strategi som er best å benytte, kan det tolkes som at man er forberedt på det verst tenkelige scenarioet. En annen respondent forklarer at man hele tiden tilpasser mellom to strategier dersom det foreligger konkurranse mellom dem, ved å se på sannsynlighet og konsekvenser. Man kan også bruke en trefaktormodell for å vurdere risiko, som grunnlag for beslutningstaking. Dette kan tolkes som at også denne respondenten tilpasser begge strategiene, uten at man på forhånd trenger å bestemme hvilken strategi som er riktig.

En annen respondent forklarer at dersom man står ovenfor to konkurrerende hypoteser, og at man velger den ene strategien fremfor en annen og ser at den ikke virker, at det da ikke er vanskelig å endre retningen. Videre forklarer respondenten at man ikke står fast ved en strategi fordi man på forhånd har valgt den strategien, man tilpasser seg underveis. En annen respondent forklarer at h*n ikke legger flere planer, men tar utgangspunkt i en plan som det er rom for endring i, underveis.

Under sterkt tidspress.. ehmn.. så blir det vel egentlig at du jobber deg, ehmn, frem til en plan.. ehmn.. og.. det er veldig sjeldent at, iverfall for min del at jeg legger 2 planer. Men, jeg legger 1 plan, også er jeg åpen for.. og jeg prøver jeg å detektere, hvor ehh, endringene som kan komme, det som jeg gjør, at planen blir forandret.. sånn at i utgangspunktet forsøker jeg å lande på en plan, så har jeg da, da.. kontinuerlige evalueringer underveis..

Respondenten tar forbehold for at det blir endringer underveis i oppdraget, istedenfor for å ha to planer. Dette kan tolkes som at tidspresset ofte kan gjøre det vanskelig i en akutt hendelse å ha to strategier, og kan også samsvare med det andre respondenter har fortalt, om en slags mellomløsning mellom to strategier, hvor man tar forbehold for at det vil forekomme endringer underveis.

En annen respondent forteller at man vurderer en plan, også lager men en liten plan utenom. Dette gjør man for å være forberedt dersom noe endrer seg. Videre forklarer respondenten at dette skjer, at de styreplanene man har lagt har man snudd om, og dermed fått et annet resultat. Ifølge denne respondenten kan det tyde på at man lager flere planer, noe som er i kontrast til det de andre respondentene sier. Samtidig kan det også tolkes som at man er i stand til å endre på en beslutning underveis, noe som det kommer mer om i kapittel 5.2.1.4 (*Å endre beslutning underveis, serieklassifikasjoner*).

5.2.1.3 Blir beslutningenes fordeler og ulemper direkte sammenlignet ved en analytisk strategi?

7 av 9 respondenter og informanten forteller at det er viktig med innspill fra kollegaer. En respondent forteller at det er viktig at man er åpen for innspill, spesielt fra andre, som ikke har vært i situasjonen før, og gjerne ser situasjonen med litt videre blick, og at man får flere nye innspill, og at man ikke bare avslår. En annen respondent forteller at det er viktig å ikke drepe

initiativ, dersom noen har andre tanker. Videre forklarer respondenten at dersom h*n ikke er enig i planen, så sier h*n at kanskje vedkommende har en annen situasjonsforståelse enn det vedkommende har, også argumenter respondenten for hvorfor h*n mener det er riktig osv. Deretter blir det en diskusjon, også velger man en løsning. Det at respondenten snakker om situasjonsforståelse kan tyde på at man diskuterer hvilken strategi som er mest riktig, ved å sammenligne fordeler og ulemper.

En annen respondent forklarer at h*n liker å diskutere høyt, gjerne for å få innspill fra andre.

(..) Jeg diskuterer med meg selv.. jeg liker å diskutere høyt, så jeg.. hvis jeg og deg hadde vært ute i bilen nå, så hadde jeg diskutert høyt, altså i forhold til at du kan forslå noe annet.. så det som ikke er vadt til å jobbe med meg, de føler nok at jeg spør om alt.. men jeg har ofte tatt en beslutning.. også tester jeg den.. (..) Jeg er åpen for at det finnes noe jeg har bommet på..

Ettersom respondenten sier at h*n liker å diskutere høyt, fordi noen andre kan ha tenkt på noe, som h*n ikke har tenkt på, kan tyde på at innsatsledere eksempelvis kan sammenligne fordeler og ulemper ved ulike hypoteser muntlig eksempelvis på vei ut til oppdrag. Det at respondenten sier at h*n ønsker innspill fra andre, kan tyde på at h*n eksempelvis er opptatt av at andre kollegaer kan ha tenkt en annen ulempe, eller en annen fordel som h*n ikke har tenkt på. Noe som kan tolkes som at innsatsledere vurderer fordeler og ulemper ved ulike beslutninger.

5.2.1.4 Å endre beslutning underveis/serieklassifikasjoner

8 av 9 som ble intervjuet, av både respondenter og informanten fortalte at det var vanlig å endre på en beslutning underveis, da beslutningen ikke var riktig i situasjonen. Dette kan skyldes flere faktorer. At meldingen fra operasjonssentralen blir endret underveis, at gjerningspersonen er flagget av politiet, fordi den har truet politiet før. Eksempelvis at gjerningspersonen ble tatt med en kniv for 14 dager siden, eller at gjerningspersonen har våpen. I et slikt scenario, endrer man da taktikk, og finner frem til en ny mer passende løsning for situasjon. 4 av 9 respondentene og informanten nevnte også tilfeller hvor man snakker med berusede mennesker. Flere omtalte dette som en slags ”klassiker” som politifolk står ovenfor, hvor man må benytte nye taktikker for å eksempelvis få folk til å fjerne seg fra sentrum, eller få dem til å høre etter. En full mann som sover kan plutselig våkne og bli

voldelig, angripe, springe bort og lignende, noe som gjør at man hele tiden må vurdere situasjonen og tilpasse seg situasjonen underveis.

Informanten forklarer at politiet har organisert seg slik at man bruker FA og ØA, altså forberedt aksjon og øyeblikkelig aksjon. Informanten forteller at om oppdraget ikke har den utviklingen man på forhånd har trodd og håpt, da må man omskolere seg. En hendelse kan utvikle seg før alle ressursene har kommet frem på stedet, og da bruker man gjerne en ØA for å kunne håndtere det som skjer på stedet. Informanten forklarte at man gjerne legger en plan for en øyeblikkelig aksjon, og en alternativ plan for en øyeblikkelig aksjon. Dersom det legges en plan for hvordan man skal entre kjellerdøren, også viser det seg at den er blokkert, da må man snu seg rundt å finne en alternativ plan. Ha et annet entringspunkt.. eksempelvis å dra på andre siden av huset og knuse et vindu for å komme seg inn. Dette må man ha tenkt på. Dette kan tolkes som at innsatsledere er organisert slik at man evaluerer en situasjon, og samtidig er forberedt på at man kanskje må avvise eller revurdere situasjonen underveis, ved at politiet er organisert etter FA og ØA.

I en akutt hendelse må man bare handle forteller en respondent. Erfaring kommer inn, og det å kunne omstille seg hurtig hvis det er behov for det, er en del av trening i politiet. At man ikke gror fast i ett mønster, man må være i stand til å skifte tilsvarende fort er en viktig del av å være innsatsleder. Dette kan tolkes som i samsvar med at innsatsledere som tidligere beskrevet i kapittel 5.2.1.1 om en ”mentalitet” hvor man er forberedt på det uforventede, er en viktig del av å kunne skifte beslutning underveis, dersom man merker at situasjonen ikke er slik man trodde.

En annen respondent forteller at man ikke står fast dersom plan A ikke fungerer, da slår man raskt over til neste plan. Dersom noe uforutsigbart skjer i denne fasen, så blir det aktiv ledelse derfra. Dette kan tolkes som at det å evaluere en beslutning opp mot en hendelse, og deretter avvise en beslutning fordi den ikke er passende i forhold til situasjon er vanlig prosedyre for innsatsledere. Da finner man et annet alternativ som passer bedre til situasjonen. En annen respondentene forteller at det som skiller en godt forberedt innsatsleder, fra en som ikke er godt forberedt, er at man på ett eller annet tidspunkt må erkjenne at ting man har gjort, eller ting man har planlagt, ikke kommer til å fungere. Og da blir man tvunget til å bruke kunnskap eller kompetanse, eller improvisasjon i en slik hendelse.

5.2.2 Situasjonsforståelse

En av respondentene pekte på at den viktigste jobbene til en innsatsleder var å etablere felles situasjonsforståelse. Både mellom aktørene som er på det taktiske skadestedet, deriblant helse og brann, operasjonslederen, andre aktører og selvsagt mannskapet. Alle som er involverte i hendelsen må ha en felles oppfatning av hva man står ovenfor.

.. (...) Både at jeg og operasjonslederen, mannskapet og brann og helse eller hvem det måtte vær som bistår oss, har en felles oppfatning om hva vi står ovenfor, sannsynlig.. så det er jo noe av det viktigste i min jobb, å få etablert en felles situasjonsforståelse..

En annen respondent pekte på at felles situasjonsforståelse var et viktig suksesskriteriet, for å fungere godt sammen.

..Situasjonsforståelse.. Ehm.. det er en suksesskriteriet, for at vi skal fungere godt sammen da.. enten, om det bare er politienheter, eller om det og er eksterne andre, brann og helse, og eventuelt andre, så er vi avhengige av den felles situasjonsforståelsen.

5.2.2.1 Eksempler på at mål endrer seg underveis:

Som tidligere beskrevet i kapittel 5.2.1.3 (*om konkurranse mellom to hypoteser*) er eksempelet om en væpnet aksjon med en mann og kvinne i et hus også et eksempel på at mål endrer seg underveis. En kvinnen er truet på livet, og da er målet til innsatslederne å redde kvinnens liv. Dersom situasjonen endrer seg, og kvinnen klarer å rømme fra huset, kan det tenkes at målet endrer seg fra å redde skadet tredje part, til å få tak i gjerningsmannen. Som tidligere nevnt, kan det tenkes at liv og helse er en av de viktigste prioriteringene eller målet i en akutt hendelse. Dersom gjerningspersonen forsetter å true, eksempelvis politiet endrer målet seg fra å redde skadet tredje part, til eksempelvis egen sikkerhet for mannskapet. Respondenten forteller at man likevel kan bruke lengre tid i en slik situasjon, sammenlignet med en situasjon hvor det er fare for tredje person. Dette eksempelet kan også tolkes som at målsetningen endres i fra at det foreligger en trussel mot en tredje person, versus en trussel mot politiet. Målsetningen går fra å redde skadet tredje person, til å beskytte mannskapet. Det kan tolkes som at innsatsledere er i situasjoner hvor mål er i rask endring, hvor innsatsledere må være bevisste på handlingene sine og tilpasse seg situasjonen underveis.

En annen respondent forteller at dersom de får opplysninger som tyder på at man må endre taktikk, eksempelvis at gjerningspersonen har en kniv, men hev fra seg kniven på plenen, og gikk inn i kjelleren og begynte å hulke og grine. Da betyr dette at situasjonen endrer seg for innsatslederne, og det kan tolkes som at målet i oppdraget gjerne også har endret seg. Målet kan gjerne i første omgang være å sørge for at gjerningsmannen ikke skader andre utenforstående, men at målet endrer seg til at man skal beskytte gjerningspersonen mot seg selv. Denne situasjonen kan også tolkes som at mål endrer seg underveis i en akutt hendelse. Samme respondent kommer også med et annet eksempel hvor politiet skal hente en full mann, men når politiet kommer frem så ser de at mannen har en kniv. Her endrer målet seg fra å hente en full mann, til å hente en full mann med kniv. Dette kan tolkes som at innsatsledere kontinuerlig må være i stand til å tilpasse seg mål i rask endring.

En annen respondent understreker viktigheten av å være oppmerksom på å arbeide i dynamiske miljøer.

(..) Enn må være oppmerksom på.. tror jeg.. (..) situasjonene vil forandre seg, og være litt dynamisk i forhold til de beslutninger og avgjørelser som enn tar.

Dette kan videre tolkes som at innsatsledere er oppmerksomme på at de arbeider i dynamiske omgivelser, hvor mål og situasjoner er i rask endring.

5.2.2.1.1 Troverdige mål

Respondentene og informanten svarte nokså ulikt på hva det overordnede målet var. En gjenganger var at hendelsen og oppdraget i stor grad bestemte hva det overordnede målet var. En annen gjenganger var at prioritet nummer en var alltid å sikre liv og helse, eller skadet tredje part. Andre respondenter svarte at det overordnede målet var å stabilisere samfunnet tilbake igjen til normal tilstand, å få samfunnet tilbake til normalen. Andre svarte at mannskapets egen sikkerhet var viktig, mens andre var opptatt av at samordningen mellom egne kollegaer, operasjonssentralen, og andre aktører og helse og brann skulle være på sitt beste. Variasjonen i målene kan tyde på at innsatsledere forstår hvilke mål som er mulige å oppnå i de ulike situasjonene, og at dette naturligvis vil variere ut i fra de ulike hendelsene. Formålet kan også sies å samsvare med å oppnå et spesifikt utfall, eksempelvis få samfunnet

tilbake til normaltilstand, mannskapets egen sikkerhet, og sørge for å berge liv og helse på skadet tredje part. Noen sitater blir nevnt nedenfor:

Det overordnede målet for oss er alltid å, pri 1. Er jo å.. beskytte skadet part, altså fornærmet som har ringt inn, hvis det er den type sak. Beskytte og berge liv er det viktigste overordnede ansvaret.

...Altså, det overordnede målet er at det skal løses på en sikker måte. At den blir ivaretatt både for oss, og ikke minst opp mot gjernings utøveren. Kanskje litt dumt og klossete sagt; men alle skal hjem til middag, det er mitt overordnede mål.

... Det overordnede for oss, det er jo å stabilisere tilbake igjen.. eller bare å forstå det, å få tilbake vanlig situasjon.. (..) samfunnet skal normaliseres igjen..

Vi er jo ikke inne så mye, jeg jobber ikke med å finne ut hvorfor.. jeg jobber jo ikke med å finne ut hvorfor noe har skjedd? Det jobber jo etterforskningen med. Jeg leder den jo i begynnelsen.. (..) så jeg tror at det å få samvirke, som vår politimester sier så fint, at samvirke skal være bra.. mellom egne kollegaer, mellom operasjonssentralen og mellom ambulanse og brann..

Jeg tenker at det er.. (..) vår jobb er å få det dere maskineriet da, til å fungere så godt sammen som overhodet mulig.. (..) for at vi skal få det til, så tenker jeg at vi er nødt til å være med på å skape en felles situasjonsforståelse..

(..) Det spørres helt hva oppdraget er.. men det er jo primært, for vår del, så er det jo.. Ehm ja å redde liv. Men igjen, det spørres jo helt hva oppdraget er.. det står i undertenkning at sikkerheten til mannskapet, uansett hva type oppdrag det er, er jo pri 1. Ehh, ja.. så er det jo å løse oppdraget med, på en best mulig måte, og effektivt og sikkert både for politiet og for tredje person.

5.2.2.1.2 Kritiske tegn og årsaksfaktorer

En av respondentene fortalte at h*n kunne kjenne igjen på kollegaers stemmer om de sliter på et oppdrag, eller ei. Respondenten forstod dersom kollegaer ute i feltet hadde dårlig tid, ved at meldinger var klippet og mangel på oppdateringer. En annen respondent gjenkjente om det var stille når man kom frem på det taktiske stedet, eller om det var en mer hysterisk stemning, hvor folk gjerne stod å pekte og hylte. Dette kan tyde på at innsatsledere kan benytte

reaksjoner fra omgivelsene som en metode for å oppdage relevante hint og årsakssammenhenger i en akutt hendelse.

6 av 9 respondenter og informanten pekte på at situasjonen på det taktiske skadestedet ikke var slik melder tror. En av respondentene forklarte at politiet bruker ”worst case teori”, som er en viktig del av opplæringen i politiet. Videre forklarer respondenten at meldingen ofte er mer dramatisk enn det som faktisk møter innsatslederne. En annen respondent fortalte også at man ofte ble møtt med noe man hadde forventet på forhånd, men at man selvfølgelig kunne bli overrasket over det man blir møtt med fremme på stedet, eksempelvis med at det var flere involverte enn man på forhånd hadde trodd. En annen respondent forklarer at meldingen operasjonssentralen får inn av og til stemmer, men at meldingen ofte samsvarer med det som er reelt. Videre forklarer respondenten at melder kan overdrive, men at det noen ganger treffer. En annen respondent forklarer at man er åpen for det som møter enn, og at man ikke låser seg til meldingen, og at det er sjeldent at man blir satt ut av det som møter enn. En annen respondent forteller at det ikke er slik man har forventet, og at det er litt av kompleksiteten som er viktig å ta med seg.

3 av 9 respondentene snakket om ”de røde flaggene”, ”det gylne vindu” og ”trigger faktorer”. ”De røde flaggene” ble forklart som observasjoner av små ting som gjorde det enklere å ta beslutninger. ”Det gylne vindu” handlet i større grad om å forstå at man må handle nå, før ting utvikler seg videre. ”Trigger faktorer” ble forklart som noe som ligger underbevisst, som man ikke kan sette ord på, men som er gjenkjennelselementer. Man forsøker på forhånd å planlegge for disse ”øyeblikkene”, at man skal forstå at nå må man handle. ”De røde flaggene”, ”det gylne vindu” og ”trigger faktorer” kan tolkes som det samme; øyeblikk hvor det er kritisk å handle, eller forhindre at en situasjon utvikler seg i en negativ retning.

En av respondentene fortalte et eksempel i denne sammenheng. Politiet forsøker å få tak i en mann som har kniv, gjerningspersonen holder også en flaske med alkohol. Situasjonen som utspiller seg er at gjerningspersonen ønsker at politiet skal skyte han, og dette ønsker politiet å unngå. Respondenten forstår at gjerningsmannen drikker alkohol for å manne seg opp. Respondenten forstår at vinduet til å handle er nå, for å redde gjerningsmannens liv. Respondenten reagerte, og klarte å avverge situasjonen for å utspille seg videre. Det kan tolkes som at kritiske tegn og årsaksfaktorer er vanskelige å forklare, man vet det når man står i situasjonen på et vis, og situasjonen kan variere i et uendelige. Innsatslederens unike erfaring

i akutte hendelser kan tolkes slik at det følgelig kan være vanskelig å konkret forklare hvilke spesifikke situasjoner det er snakk om, eksempelvis ”de røde flaggene” eller ”det gygne vinduet”, da erfaringen man innehar gjør at man forstår at man står ovenfor et slikt øyeblikk.

5.2.2.1.3 Forventinger

En respondent fortalte at en viktig del av deres jobb som innsatsleder var å tenke både ett og to skritt frem. Samt å tenke fremover til hva som potensielt kan skje videre i et oppdraget. Det kan være stille og rolig nå, men så kan det komme et skudd. Man må ha i bakhodet at situasjonen ikke er avklart før den er avklart. Informanten forteller at man gjerne tenker hva kan man forvente, og hva er det verste som kan skje i denne konkrete situasjonen? En viktig del av den mentale forberedelsen er å være forberedt på den alle scenarioer. Det kan være uklart hva oppdraget er før man ankommer stedet. Informanten forklarer at man planlegger ut i fra det som eventuelt kan oppstå, det de tror kommer til å skje, samtidig som enn har i bakhodet at uforutsette ting kan skje. Dette kan tolkes som at man forventer at uforutsette ting kan oppstå.

5 av 9 respondenter og informanten fortalte om viktigheten av å være åpen for situasjonen, at man ikke burde låse seg, eller basere beslutninger på hva man hadde gjort tidligere, ettersom hendelsen kan være forskjellig fra sist (også nevnt i kapittel 5.2.1.1 *Gjenkjenner raskt hvis en situasjon fører til nye utfordringer*). Dette kan tolkes å være i samsvar med ”mentaliteten” blant innsatsledere som tidligere ble beskrevet. En av respondentene forklarer;

(..) Den beslutningen du tok sist, trenger ikke å være rett i et nytt tilfelle..

Dette kan tolkes som at innsatsledere er bevisste på å se enhver situasjon som unik, og at man har forventninger på forhånd om at situasjoner er unike, og kan ikke alltid baseres på hva som ble gjort en annen gang, selv om dette også kan hjelpe med å ta beslutninger. En annen respondent forklarer et eksempel på hva man tenker om forventninger med en mann som ligger flat. Respondenten forklarer at man må ta forbehold for at vedkommende kan sette seg opp, reise seg, begynne å løpe, eller potensielt sett angripe politiet. Man må være obs på at det kan skje noe uventet. En av respondentene fortalte om en mann politiet hadde plukket opp, med en merkelig oppførsel. Respondenten forsøkte å få øyekontakt, og så at den ene pupillen var mye større enn den andre, og tenkte da at det kanskje var snakk om en hjerneskade. I dette

tilfellet viste det seg at vedkommende hadde fått en hjerneskade. Dette kan tolkes som at respondenten viser hvordan innsatsledere praktiserer hvordan man forholder seg til forventninger i jobben som innsatsleder.

5.2.2.1.3.1 Viser at innledende hypotese er feil/situasjonen er forstått riktig.

Politiet sender normalt sett en første patrulje frem i en akutt hendelse for å se hva som skjer, her kan man eksempelvis se om meldingen fra operasjonssentralen stemmer overens med situasjonen som faktisk utspiller seg. Det kan tolkes at dette blir gjort for å se hvilke forventninger man bør ha på forhånd til den akutte hendelsen som utspiller seg. Dette kan tolkes som en slags test som viser om innledende hypotese er forstått riktig.

En av respondentene forteller om en hendelse hvor noen løp etter h*n med øks. I utgangspunktet hadde innsatslederen tenkt å fronte gjerningspersonen, men måtte til slutt løpe for å hente våpen. Respondenten forteller at en annen kollega kjente gjerningspersonen godt, og at politiet hadde en god dialog med gjerningspersonen. Likevel, endte det opp med at gjerningspersonen kommer etter respondenten, og respondenten forteller at situasjonen ikke ble helt slik h*n hadde tenkt, da planen i utgangspunktet var å snakke med gjerningspersonen, men så gikk ikke det i dette tilfellet. Dette kan tolkes som et eksempel på at innledende hypotese om situasjonen ikke er riktig forstått, ved at man forsøkte å snakke rolig med gjerningsmannen først, men så viser det seg at dette er feil taktikk. Det kan også nevnes at 3 av 9 respondenter og informanten nevnte at noe av det som var mest utfordrende i jobben som innsatsleder var i møte med mennesker, eksempelvis folk innen psykiatri. Her sa flere at man måtte prøve seg frem. Det kan også tolkes som at det er i slike situasjoner det kan være særlig risikofylt for å se om situasjonen er forstått riktig, eller om innledende hypotese er forstått riktig.

En annen respondent forteller at en viktig del av tankeprosessen i feltet er å identifisere utfordringer (som tidligere beskrevet i kapittel 5.2.1.1 *Raskt gjenkjenner hvis en situasjon fører til nye utfordringer*) og finne løsninger, deretter å iverksette tiltak eller løsninger. Dette kan tolkes som at innsatsledere er opptatt av å lete etter utfordringer, og det kan tenkes at man gjerne kan gjøre dette ved å se om den innledende hypotesen er forstått riktig, eller om den er forstått feil, kan være en metode for å identifisere utfordringer.

5.2.2.1.4 Typiske handlinger

Informanten forklarer at skjer en automatisering av responsen i en hendelse, og peker på at man gjerne gjør dette uten å tenke seg om. Dette kan være tilfellet med eksempelvis trafikkuhell, som tidligere er beskrevet i kapittel 5.2.1 (*Å gjenkjenne tilfeller som typiske*). Etter man har vært på et par trafikkuhell, så er det en del ting som går igjen. Det foreligger en del felles prosedyrer som omfavner de fleste oppdrag, eksempelvis avhør og ta bilder. Andre omtaler prosedyrer som retningslinjer, og forklarer at man tilpasser den unike situasjonen man står ovenfor, og at mye selvsagt går igjen av hvilke handlinger man utfører i oppdrag eller akutte hendelser.

En av respondentene synes det er vanskelig å komme på konkrete eksempler på typiske handlinger som innsatsledere gjør i kjente situasjoner. Respondenten har derimot erfart at i møte med politistudenter i praksis, så oppstår det situasjoner hvor man ser hva studentene ikke kan, som for respondenten er helt hverdagslige ting, uuttalte ting, ting som man ikke snakker om, ting man bare kan helt automatisk. En annen respondent forteller at noe skjer når man får oppdrag i bilen, hjernen begynner å tenke på en helt annen måte, man blir en annen person, når man kjører på utrykning. Man kan gå fra å tøyse, til plutselig full alvor, men havner i ”en boble”. Dette kan tolkes som at en typisk handling til en innsatsleder er å mentalt forberede seg på oppdraget. Alle respondentene og informanten forteller om at en viktig del av arbeidet ut til et oppdrag er å være mentalt forberedt på det som kan møte enn, og som tidligere nevnt, bruker man da ”worst case teori” ofte.

Som tidligere nevnt i kapittel 6.3.2.2 (*kritiske tegn og årsaksfaktorer*) forteller en respondent om ”Window of opportunity” som betyr at innsatsledere får anledning til å ta kontakt eller kontroll over situasjonen. Dette kan tolkes som både et kritisk tegn men også en typisk handling fra innsatsledere side. 2 av 9 respondentene forteller at de pleier å stanse bilen når de får et oppdrag, for å få alt til å stemme. Først finner man ut hvor man skal, gjerne med kart om det er nødvendig. Den ene av respondentene hadde erfart at det var bedre å stoppe bilen og stå i ro, da det å kjøre utrykning også krever full konsentrasjon.

5.2.2.1.4.1 Ha en reaksjon klar

En respondenten forklarer at h*n på forhånd før et oppdrag med eksempelvis en gjerningsperson med kniv kan visualisere hvor nærme gjerningspersonen skal komme før han skal skyte vedkommende;

(..) Mentale filmingen i forkant, sånn at du kan få en bedre mental kapasitet i forkant til å håndtere ting.. dersom det skjer. Litt sånn for eksempel med, hvis du vet at du skal ut med, hvis du vet at du skal ut med en mann med kniv.. så kan du på forhånd visualisere, hva gjør jeg hvis han, kommer i mot meg? Hvor nærme skal han komme før jeg da skyter? Hva gjør jeg hvis han går i fra meg, går inn i et hus? Går mot et hus? Skal jeg da skyte? Ehm, det å filme det i forkant, gjør at du klarer å ta bedre avgjørelser, ehm.. når det skjer.

Dette kan tolkes som at innsatsledere har en reaksjon klar, og kan på forhånd mentalt visualisere hvor nærme eksempelvis en gjerningsperson skal komme, før man reagerer. Mental visualisering kommer det mer om i kapittel (5.2.4 *Mental simulering*). En annen respondent nevner også et lignende eksempel, hvor det dreier seg om at man på forhånd har sett for seg at dersom en gjerningsperson nærmer seg, eller gjør noe, så har man på forhånd bestemt seg for hva man skal gjøre. H*n sier;

(..) Greit hvis at han kommer dit så skyter jeg.. hvis det da ikke er de som skyter.. men så tøyser man sine egne grenser, men til slutt er den såpass nærme seg selv att e.. det hele tiden tøyser seg..

Respondenten forklarer at man på forhånd kan se for seg hvordan man vil reagere dersom en gjerningsperson kommer for nær. Likevel peker respondenten på at man ofte tøyser sin egen sikkerhet, noe som kan tyde på at den reaksjonen man i forkant hadde sett for seg, ikke nødvendigvis blir sånn man hadde tenkt.

En av respondentene forklarer at h*n forsøker å plassere folk ut i fra hvor de er mest nyttige. Hvor kan man risikere at gjerningspersonen kan komme ut, i vinduet eller på terrassen? Hvor er det best å plassere mannskapet, bak busken eller ved døren? Respondenten forsøker med dette å plassere mannskapene etter det som mest sannsynlig vil skje. Dette kan tolkes som at respondenten har en reaksjon klar, og aktivt forbereder seg på at uventede hendelser kan oppstå i en hendelse ved å plassere mannskaper der hendelsen med mest sannsynlighet vil utspille seg, det kan tenkes at dette er basert på erfaring man har fra tidligere oppdrag. En

annen respondent forteller også at h*n plasserer mannskapene der de er best. Eksempelvis hvis man er god på skarpe aksjoner, eller leite aksjoner, så bruker man det mannskapet til slike oppdrag. Dette kan tolkes som at en reaksjon man kan ha klar i en akutt hendelse, er at man benytter seg av spesialkompetanse ved å benytte seg av skarpskyttere eksempelvis, og at man samtidig forsøker å forutse hvordan ting vil foregå.

5.2.3 Seriell evaluering

5.2.3.1 Evaluering av ett alternativ om gangen inntil et tilfredsstillende alternativ er funnet.

Informanten forklarte at det viktigste er tid og trussel; hvor god tid har man til å løse den akutte hendelsen, og hva står man egentlig ovenfor? Selve hendelsen styrer om man vurderer et alternativ om gangen, eller om flere alternativer blir evaluert forklarer informanten. I en situasjon hvor man bruker plivo-prosedyren, der trusselen er høy, havner man rett uti en aksjonsfase. Er en situasjon preget av bedre tid, samt at trusselen er lavere kan man i større grad planlegge. Dette kan tolkes som at informanten sier at dersom en akutt hendelse oppstår så må man vurdere ett alternativ om gangen, inntil et tilfredsstillende alternativ er funnet, særlig dersom tiden er knapp og trusselen anses som høy.

En annen respondent forklarer at når det er snakk om en akutt hendelse, så har man ikke tid til å stoppe opp å tenke, da må man ha prioriteringene i oppdraget klart. Prioriteringene kan variere som tidligere nevnt, alt i fra å redde liv, til å få tak i gjerningsmannen. Dette kan tolkes som at man ikke har tid til å vurdere flere alternativer når man er under sterkt tidspress, noe som er typisk i en akutt hendelse. Prioriteringene i den akutte hendelsen bestemmer i stor grad hvilke alternativer som blir evaluert, eksempelvis dersom det er snakk om å redde liv, eller å beskytte skadet tredjepart vil ha høyere rang enn andre prioriteringer i oppdraget, eksempelvis å få tak i gjerningsmannen. En annen respondent forteller at dersom en situasjon er så tidskritisk at man bare må handle, så arbeider man ut fra en beslutning før man jobber seg videre. Dette kan tolkes som at innsatsledere i akutte hendelser vurderer ett alternativ om gangen frem til et tilfredsstillende alternativ er funnet.

5.2.3.2 Det første alternativet fra handlingskøen er det mest typiske alternativet (godt nok)

3 av 9 respondenter og informanten virker å være bevisste på at det ofte vil være vanskelig å tilstrebe 100% løsninger i en akutt hendelse. En av respondentene forteller at han ofte snakker

med mannskapene sine ute på akutte hendelser; hvor er grensa for godt nok? Dette kan tolkes som at innsatsledere er opptatt av å tilfredsstille, og finne ”gode nok” alternativer. En annen respondent sier noe lignende, og mener at det skal vanskelig la seg gjøre å tilstrebe 100% løsninger, at man kanskje kan ligge på 80%, og at det er godt nok. Respondenten understreker at om man bruker for lang, prøver å finne for mange alternativ, vil dette vanskeliggjøre arbeidet i den akutte hendelsen. Respondenten er opptatt av at man må finne en gyllen middelvei, mellom tiden man har til rådighet, samt informasjonen man besitter. Dersom man leter etter 100% løsninger, mister man mange alternativer. Dette kan tolkes som at innsatsledere er bevisste på at man ikke kan bruke for mye tid, fordi da mister man tidsvinduet sitt, og at det er viktig å ta beslutninger som er ”gode nok” og tilfredsstillende.

En annen respondent forklarer at man ikke kan jage perfekte løsninger, men heller alternativer som er gode nok. Man må også ha evnen til å tilpasse seg at situasjonen endrer seg i forhold til det man i utgangspunktet hadde tenkt. En annen respondent sier at dersom man jager 100%, vil man slite med å ta beslutninger til slutt, fordi ingen av alternativene vil til slutt virke gode nok. En av respondentene forklarer;

Beslutningsvinduet enn har, en kan ikke jage den perfekte løsningen, enn må jage alternativer som er gode nok i tilfellet, også må enn ha evnen til å tilpasse seg hvis situasjonen endrer retning i forhold til det enn trodde.

1 av 9 respondenter og informanten forteller at det gjerne er den første tanken som også er den beste, dette er basert på at noe i bakhodet sier at det virker mest fornuftig i den pågående akutte hendelsen. Respondentene sier følgende;

.. Første tanken er ofte den beste tanken, i mange settinger..

Videre forteller respondenten forteller at veldig mange gode beslutninger kommer når man har dårlig tid, dette sier også en annen respondent. Erfaringen spiller mye inn når man tar beslutninger, man har en løsning og et mål man ønsker å oppnå, og da kjører man på. En annen respondent forteller at man bruker grunnutdannelsen når evaluerer det første alternativet i handlingskøen. Grunnutdannelsen kan brukes til å si i grove trekk hva man burde gjøre, eller hva som fremstår som smart der og da. Dersom dette i ettertid skulle vise seg å ikke være den mest optimale løsningen, så sier respondenten at det er innafor. Fordi det

er godt nok! Når man tar beslutninger på kort tid, med ufullstendige opplysninger, så får det man lander på, bli det man lander på. En annen respondent forklarer at det handler om å se prinsippene, og bruke prinsippene opp mot en akutt hendelse, og deretter se hvilken beslutning, etter en samlet vurdering for å finne en god nok løsning. Respondenten understreker at det handler om å ikke søke det perfekte. Dette kan tolkes som at innsatsledere er opptatt av å finne tilfredsstillende løsninger, ikke perfekte løsninger.

5.2.4 Mental simulering

5.2.4.1 Å tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon..

En respondent fortalte hvordan man kunne tenke seg frem til et alternativ som ble utført i en spesifikk situasjon. Respondenten forklarte at den mentale filmingen man gjør i forkant av en akutt hendelse er viktig, og at det kan gjøre det enklere å håndtere ting som oppstår. Som tidligere beskrevet i kapittel 5.2.2.1.4.1 (*Å ha en reaksjon klar*) om et scenario hvor en gjerningsperson har en kniv. Respondenten vil da i forkant visualisere hva h*n skal gjøre dersom gjerningspersonen kommer for nært, før respondente skal skyte. Hvordan reagerer innsatslederen dersom gjerningspersonen går fra åstedet, og beveger seg inn i et hus? Skal innsatslederen da skyte? Videre forteller respondente at å ”filme” det i forkant er en god metode for å ta bedre beslutninger, når man står oppi situasjonen, og at respondente på forhånd har bestemt seg for en grense for når h*n potensielt sett skal skyte gjerningspersonen. Det kan tolkes som at innsatsledere kan tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon. Innsatsledere har på forhånd visualisert hvordan h*n kan handle dersom gjerningspersonen nærmer seg innsatslederen, eller beveger seg mot et hus. Innsatslederen har handlingsalternativet; å skyte gjerningsmannen, klart dersom hendelsen utvikler seg i spesifikk retning. Dette kan også tolkes som at innsatsledere klarer å mentalt visualisere hvordan en hendelse kan utvikle seg.

5.2.4.2 Historie fortellings strategi – anta hvordan det vil utspille seg

I kapittel 5.2.2.1.4.1 (*Ha en reaksjon klar*) kom det frem at innsatsledere plasserte folk ut i fra hvor de var mest nyttige. En av respondentene forklarte at h*n ofte planla et oppdrag eller en akutt hendelse ved å tenke sannsynligheten for at hvordan oppdraget, eller den akutte hendelsen ville utspille seg, dette kan også tolkes som at man forsøker å se frem i tid. En annen respondent plasserte mannskapene der de var best, eksempelvis mannskap som var

gode på skarpe aksjoner eller leite aksjoner ble brukt i slike oppdrag. Dette ble tolket som at man benyttet seg av spesialkompetanse ved å benytte seg av skarpskyttere eksempelvis. Videre kan dette tolkes som at innsatsledere antar hvordan en situasjon vil utspille seg, med å plassere mannskapet etter hvilke kvalifikasjoner de har i samsvar med hendelsen utvikling. En annen respondent fortalte at han kunne se for seg skadestedet, og gikk gjennom det i hodet. Her tenkte respondenten på forhånd gjerne hvordan h*n ønsket å organisere skadestedet på forhånd, før politiet var på plass på skadestedet. Dette ble tolket som at man gjør seg noen tanker om hvordan man ser for seg å løse oppdraget. Dette kan tolkes som at mental visualisering er en viktig del av innsatslederens arbeid også før man ankommer den akutte hendelsen.

Alle respondentene og informanten fortalte at en viktig del av deres arbeid var visualisering, eksempelvis gjennom å se for seg planen for oppdraget og selve hendelsen, eller til å tenke gjennom scenarioer, ved å evaluere tidligere hendelser som har skjedd, og forsøke å forutse hva som kan skje videre i den akutte hendelsen. Dette kan også tolkes som en del av den mentale forberedelsen før innsatsledere drar ut til en akutt hendelse. 8 av 9 respondenter og informanten snakket om viktigheten av å mentalt forberede seg, eksempelvis ved å gå gjennom loggen fra dagens hendelser og se over hvilke oppdrag som var på agendaen. Andre respondenter fortalte at visualisering konkret kunne være å finne frem bilder av hus, gater, bydeler, kart eller ved bruk av tavler og tegnekart, eller ved å se for seg innganger og alternative innganger. Dette forklarte respondenter og informanten at også var viktig for den felles situasjonsforståelsen og for den mentale forberedelsen, slik at alle forstod eksempelvis hvilken side av bygningen man skal ta seg inn på. Dette kan tolkes som at en viktig del av arbeidet til en innsatsleder er å mentalt visualisere hendelser og scenarioer, eksempelvis gjennom å se på kart, hus, gater, bygninger ved bruk av tavler og tegnekart.

2 av 9 respondenter og informanten fortalte at visualiseringen også kunne benyttes i andre situasjoner enn rett før en akutt hendelse. En av respondentene forklarte at når vekten var ferdig, pleide h*n å sitte hjemme i stuen å tenke gjennom dagen på jobb. Eksempelvis hva kunne blitt gjort på en bedre måte? Visualiseringen handlet både om selve det taktiske skadestedet, men også etterpå. Videre forklarte respondenten selv om man har tenkt på veien bort til den akutte hendelsen, og gjerne snakket med kollegaer, så forsetter man å tenke etterpå på egen hånd. Respondenten mente at denne refleksjonen i ettertid alene også var viktig, det ble en salgs gjennomgang i sitt eget hodet. Videre sa respondenten at

visualiseringen var et veldig nyttig verktøy for å ta beslutninger, og for å reflektere over beslutningene i ettertid. Dette kan tolkes som at visualiseringen ikke kun blir brukt i arbeidet med den akutte hendelsen, men også som et verktøy som kan bidra til læring i ettertid av en akutt hendelse.

En annen respondent fortalte også om visualisering i etterkant av en akutt hendelse, men på en annen måte enn den forrige respondenten. Respondenten kunne visualisere hendelser h*n hørte om, leste om, eller ble fortalt om fra andre kollegaer, eller hendelser fra andre land. Respondenten ville da sette seg inn i situasjon, og tenke; hva ville jeg gjort? Hvordan ville jeg håndtert en slik situasjon? I snakk med andre kollegaer, eksempelvis innsatsledere, var visualiseringen nyttig da respondenten lyttet til hvordan kollegaen gjorde det, og tenker på hvordan h*n selv hadde løst et tilsvarende oppdrag. Her ble det også naturlig å se for seg om man ville handle på samme måte, eller om man ville handle annerledes enn kollegaen forteller. Videre forteller respondenten at også denne formen for visualisering også er viktig, og det kan tolkes som at en slik visualisering også kan være verdifull for å ta beslutninger i akutte hendelser. Dette kan tolkes som at visualisering av hendelser i media, fra andre kollegaer og lignende kan bidra til en slags form for ”trening”, hvor innsatsledere på forhånd kan visualisere hvordan de ville håndtert potensielle akutte hendelser.

5.2.4.3 Beslutningstaker ser for seg et hendelsesforløp, hvor alternativer blir evaluert gjennom en sammenligning av hvordan de tilfredsstillers et sett av kriterier. En handling blir evaluert om gangen. mulig denne kan kortes ned.

Et eksempel på at man ser for seg et hendelsesforløp, hvor alternativer blir evaluert gjennom en sammenligning av hvordan de tilfredsstillers et sett av kriterier, og hvor man vurderer et alternativ om gangen er en ”bråkebøtte” i sentrum. Respondenten forklarer at i en slik situasjon tenker man over hvilke handlings alternativer man har. Skal vedkommende plasseres i arresten? Dette medfører at en patrulje må gjøre den jobben, det tar tid, man må kjøre vedkommende inn til politistasjonen osv. Dette medfører at patruljen er ute av sentrum, i den tiden det tar å frakte vedkommende til politistasjonen. Dette kan igjen påvirke andre ressurser som er på huset. Derfor kan man heller tenke, skal vedkommende heller bortvises fra sentrum? Løser det situasjonen? Dersom politiet gir vedkommende pålegg om å flytte seg, blir situasjonen tilstrekkelig løst? En slik løsning er da eksempelvis ressursbesvarende, mindre inngripende og enkel, fordi vedkommende får gå hjem. Eller, så kan politiet tenke,

skal vi la være å gjøre noe? Det er også et alternativ presiserer respondenten. Hva kan det føre til? Det kan hende det løser seg ved at vedkommende får et pålegg i saken. Respondenten forklarer;

(..) Så vil du i større grad vurdere handlingsalternativene som vi snakket om. Da er jeg veldig på det, for og imot.

Dette kan tolkes som at innsatsledere vurderer hvordan et handlingsalternativ tilfredsstillende et sett av kriterier. Ved å bortvise en ”bråkebøtte” fra sentrum, kan situasjonen løses på en enkel måte, samtidig som en slik løsning er ressursbesvarende. Dette kan tolkes som en fordelaktig løsning. Samtidig kan det hende at situasjonen ikke løses av at ”bråkebøtten” blir bortvist fra sentrum, og at politiet dermed bør ta med deg vedkommende til politistasjonen. Dersom politiet tar med deg ”bråkebøtta” til politistasjonen, kan dette påvirke ressursene som er igjen i sentrum, og det virker mer inngripende på ”bråkebøtta”. Det kan også tolkes som at man vurderer fordeler og ulemper ved de ulike alternativene, samtidig som at man vurderer hvordan de ulike løsningene tilfredsstillende ulike kriterier.

Samme respondent kommer også med et annet eksempel på at man sammenligner et sett av kriterier, hvor en handling blir vurdert om gangen. Respondenten forteller om en krangel mellom en mann og en kvinne, hvor kvinnen er i en psykisk vanskelig situasjon (*”Kvinne på rømmen”* fra nå av). Krangelen ender med at kvinnen springer ut ikledd undertøy og kjører bort. Videre får politiet en melding om en koalisjon, som viser å være av samme type bil som kvinnen kjører. Kvinnen har deretter kjørt bort fra stedet hun har kollidert. Til slutt blir bilen funnet tom. Videre vurderer respondenten hva gjør vi nå? Det er 0 til -1 grad ute, det er på kvelden, og det begynner å bli mørkt. Videre for politiet opplysninger om at kvinnen er observert til fots.

Respondenten konkluderte med at h*n trenger hjelp, fordi det er kaldt, og det er usikkert hva hun kan finne på. Frivillige mannskaper ble kalt ut, og en storstilt leteaksjon begynner. Like etterpå, blir kvinnen funnet i en hage. Videre forteller respondenten at h*n i ettertid tenkte at man kunne ha hatt litt mer is i magen, før man satte i gang et så stort apparat. Eksempelvis peker respondenten på at man burde ha søkt mer i område først. Respondenten forklarer at vanligvis utfordrer man litt, før man trykker på den store knappen. Man tenker på ressurser, og alt koster penger. Dette kan tolkes som at kvinnens liv stod på spill, og ettersom flere av

respondentene og informanten har fortalt at å berge liv og helse er et viktig overordnet mål, kan det tyde på at å sørge for at kvinnen ble funnet var det handlingsalternativet som oppfylte flest kriterier. I etterpåklokskapen kan man si at man kunne ha handlet på en annen måte, men beslutningen tilfredstilte en rekke kriterier på daværende tidspunkt.

5.3 Hvordan samsvarer innsatslederens håndtering av usikkerhet med Lipshitz og Stauss sine fem prinsipielle strategier?

5.3.1 Redusere usikkerhet ved å få mer informasjon

5 av 8 respondentene forteller at man forsøker å få mer informasjon, dersom det er stor usikkerhet rundt en akutt hendelse. Underveis arbeider også operasjonssentralen for å få tak i flere opplysninger, man kan forsøke å få tak i vitner for å få mer opplysninger, eksempelvis hvilke type våpen har gjerningspersonen? Hvordan ser gjerningspersonen ut? Er det en person, er det flere involvert? Man forsøker å få mest mulig opplysninger om situasjonen. En annen måte å innhente mer informasjon om situasjonen på er å snakke med brann og helse, eller andre aktører på stedet, for å høre hva de tenker om situasjonen, da kan man gjerne også få mer informasjon. En av respondentene forklarer også at dersom det er mye usikkerhet knyttet til en hendelse, og at man ikke får mer informasjon, fordi meldingen er uklar, da må man bruke erfaringen man har, og gjerne erfaringen andre har. En annen respondent forklarer viktigheten av å ha samme situasjonsforståelse, og samtidig være tydelig på at dersom man har lite informasjon, så sier man det;

(..) Det som vi er veldig opptatt av.. er at alle som er involvert i situasjonen, sitter med samme situasjonsforståelse. Det er veldig viktig. Og det er klart, til mindre man har da, jo mer ullen man blir, jo lettere er det å spekulere. Og for å hindre at mannskapene spekulerer til høyre og venstre, sånn at man havner på veldig ulike innganger til denne saken, så er det viktig at leder da, altså innsatsleder da, eventuelt en annen leder da, er tydelige på hva er det nå vi har.. og hvis det er veldig lite, si det..

5.3.2 Antagelsesbasert resonnement

Informanten forklarer at dersom man er på vei ut til et oppdrag og er usikre på hva som har skjedd, eller hva oppdraget egentlig går ut på, så mentalt forbereder man seg på vei på bort i bilen. Dersom meldingen på vei ut tilsier at det er noe veldig alvorlig på ferden, forbereder

man seg på dette mentalt. Dette kan tolkes som ”worst case teori” som tidligere ble beskrevet (i kapittel 5.2.1.2 *Om konkurranse mellom to strategier*). En respondent forteller at innsatsledere ikke er glad i å anta ting, som peker på at alt avhenger av risikoen i oppdraget.

Totalt 5 av 9 respondenter og informanten forteller at man mentalt forbereder seg, eller benytter verstefalls teori, ser på konsekvenser eller trefaktormodell (verdi, trussel, sårbarhet = risiko) eller at man ser på potensialet i hendelsen. Alle disse ordene blir tolket som at de beskriver det samme; at man mentalt forbereder seg på det verste ved å se på potensialet, konsekvenser og lignende. Dette kan tolkes som at innsatsledere under stor usikkerhet benytter seg av verstefallsteori, og verstefalls teori kan forstås som at man resonnerer seg frem basert på antagelser.

Informanten peker på at det også er en annen måte man kan håndtere denne usikkerheten på er gjennom å sette opp prioriteringer, fordi prioriteringene kan være med på å gi viktig informasjon, om det er det man ønsker. Dette kan tolkes som at prioriteringer i oppdraget kan bidra til antagelsesbasert resonnement. En respondent forklarer at magesfølelsen spiller inn når man skal håndtere usikkerhet, og at erfaring gjerne kommer inn i slike situasjoner. Dette kan tolkes som at man gjør antagelser basert på ”magesfølelse” og erfaring, at man gjerne er i stand til å se hvordan en situasjon potensielt kan utvikle seg videre, ved å gjøre visse antagelser basert på noe man har erfart før. Det kan også tolkes som at man gjerne må stole på sin egen dømmekraft, og samtidig undertrykke usikkerhet som oppstår i situasjonen (kapittel 5.3.5 *Å undertrykke usikkerhet*). En annen respondent forteller at innsatsledere ikke er spesielt glad i å ”anta” ting. Dette kan tolkes som at risikoen bestemmer hvordan man antar ting.

5.3.3 Å vekte fordeler og ulemper

Som tidligere beskrevet i kapittel 5.2.1.3 om konkurranse mellom to strategier og om strategien kan tilpasses begge strategiene viste funnene at innsatsledere ikke tilpasser to hypoteser, men heller tenker ”worst case” teori. Når man står ovenfor to konkurrerende hypoteser, tar man utgangspunkt i de verst tenkelige scenarioene. Som tidligere nevnt i kapittel 5.3.2 (*Antagelsesbasert resonnement*) kan forklaringen til den ene respondenten om at risikoen bestemmer hvordan man håndterer en akutt hendelse. At risikoen bestemmer, kan tyde på at man vurderer fordeler og ulemper ved ulike handlingsalternativer, og at man derfor indirekte vektet fordeler og ulemper ved å se på risikoen ved de ulike utfallene. Respondenten

som forteller at innsatsledere ikke er glad i å anta ting, men at risikoen avgjør. Dette kan også tolkes som at man vurderer fordeler og ulemper rundt alternative beslutninger. Eksempelvis opp mot sikkerheten til mannskapene på oppdraget og skadet tredje person. I situasjoner hvor risikoen er høy, er man gjerne i større grad villig til å anta det verste, sammenlignet med situasjoner hvor risikoen ikke anses som særlig høy.

5.3.4 Forutse

En respondent forklarer at man innhenter mer informasjon og samtidig foretar man en ny situasjonsvurdering; hva er uklart i den akutte hendelsen? Hva kan man forvente videre? Hva skjer hvis det skjer? Dette peker respondenten på at kan føre til en litt bedre oversikt over situasjonen, til tross for at situasjonen er usikker. Dette kan tolkes som at innsatsledere forsøker å forutse hvordan en situasjon kan utvikle seg videre.

En av respondenten peker på at en viktig del av å være innsatsleder er å tenke fremover, deriblant tenke seg frem til at hvis det skjer, så kan det skje. På denne måten blir man mer forberedt, samtidig understreker respondenten at man ikke kan være forberedt på alt. Det kan tolkes som at innsatsledere ved å forsøke å se frem i tid, forsøker å forutse uønskede hendelser og dermed finne en passende respons til å håndtere situasjonen. En annen respondent forklarer at man forsøker å se frem i tid, forsøke å se hvilken retning oppdraget kan ta, eller hvordan en hendelse kan utvikle seg. Videre forklarer respondenten at man forsøker å legge planer for å håndtere de potensielle situasjonene. Dette kan også tyde på at denne respondenten også forsøker å forutse, samt å utvikle en passende respons til uønskede hendelser.

(..) Og eventuelt tenke det kan skje hvis det skjer, at du blir litt mer forberedt.. men det er ikke alt du klarer å forberede deg på..

(..) Enn prøver jo å se litt frem i tid da.. hvilke vei kan oppdraget dra, eller denne hendelsen ta.. også legger, også forsøker man å legge planer for dem..

En annen respondent forteller om viktigheten av å klare å identifisere hvilke handlinger man er nødt til å ta, samt hvilke handlinger man kan vente med. Videre forklarer respondenten at dersom det er kort tid, så må man begrense hva man gjør i forkant. Respondenten understreker viktigheten av å identifisere hvilke handlinger man er nødt til å gjøre når det er

kort tid er utrolig viktig. Videre forklarer respondenten at det er viktig å ”dytte” vekk det som er uvesentlig, og at man fokuserer på det man er nødt til, for å kunne ta en beslutning. Svaret til denne respondenten kan også tyde på at man må ha en viss evne til å forutse, men ei heller i forbindelse med å forstå hvilke handlinger man må utføre med en gang, sammenlignet med hvilke handlinger man kan vente med å gjøre.

(..) Du må på en måte klare.. (..) identifisere hvilke handlinger du er nødt til å ta nå, og hvilke du kan vente med.. ehmn.. og.. ja.. det er, det er jo der du har, du har med kort tid, at man må du begrense, hva man gjør i forkant. (..) Sånn atte, når det gjelder det med kort tid, må du være sabla dyktig til å identifisere hva de viktigste handlingene du er nødt til å gjør, på det tidspunktet. Du må ikke tenke på etterforskning når man står oppi det, man må tenke på.. evakuering. Da dytter du vekk det som er uvesentlig. Og tar for deg det du er nødt til å ta en avgjørelse på.

En annen respondent forklarer hvordan en innsatsleder bør tenke i en situasjon hvor en bil har gått på vannet. Her bør en innsatsleder tenke at bilen potensielt sett kan begynne å brenne, på grunn av dette trenger man flere patruljer og gjerne flere ambulanser. Videre forklarer respondenten at ettersom innsatsledere (politiet) er leder for brann og helse, så bør man være i stand til å ha flere tanker rundt situasjonen. At det er viktig å tenke fremover, og se på ”potensialet” i hendelsen, hva viss? Man må klare å se litt lenger frem. Respondenten avslutter med å si at man på denne måten kan kjøpe seg mer tid enn man i utgangspunktet hadde, i en tidskritisk hendelse.

(..) Altså er det en bil som har gått i vannet. Så bør du som innsatsleder tenke at; Okei bil.. den kan da brenne, potensielt sett. Da holder det kanskje ikke med en patrulje, da må du kanskje ha flere patruljer.. kanskje ha flere ambulanser.. det er i utgangspunktet, du er jo både leder for da brann og helse. Så du må liksom ha flere tanker der.. og.. både brann og helse er flinke til å tenke potensiale.. ehmn.. men det er viktig for oss også å videreformidle til for eksempel operasjonssentralen.. ehmn.. så det også ha en potensiellbasert tenkning, hva viss? Ehmn.. og se litte granne lenger frem.. ehhh.. det er, utrolig viktig, for, for oss, og da kjøper du deg litte granne tid, egentlig (..)

Svaret til denne respondenten kan tyder på at innsatsledere bør være i stand til å se hvordan en hendelse potensielt sett kan utvikle seg. Man kan også tolke det slik at man forsøker å forutse

hvordan en uønsket hendelse kan utvikle seg, samtidig som man gjerne undertrykker usikkerheten ved å stole på egen dømmekraft.

5.3.5 Å undertrykke usikkerhet

2 av 9 respondenter og informanten forklarer at i enkelte tilfeller så må man søke usikkerhetene selv, og at man må akseptere at det er så usikkert at man må handle ut i fra det man har, fordi hendelsen er så akutt at man ikke har tid til å vente på flere opplysninger.

2 av 9 respondenter og informanten forteller at dersom det er stor usikkerhet knyttet til en situasjon, og at medarbeiderne er usikre, så gjelder det å fokusere på konkrete ordre, og at man deler oppdraget inn i forskjellige faser. En av respondenten forklarer at h*n kan gi beskjeder som; i de neste minuttene skal du gjøre sånn, når du er ferdig med det, skal du gjøre sånn. På denne måten blir oppdraget delt opp i flere småfaser. Etter hvert så man får mer informasjon, så begynner planleggingen for det som dukker opp. Jo mer informasjon som foreligger om situasjonen, jo mer av retningslinjene kan man iverksette.

Jeg tenker det handler om å bryte det ned til enkle ting, ehh.. ikke se det som noe, et stort kompleks sak gjerne. Men altså bryte det ned til enkle ting, gjøre enkle prioriteringer for de på oppdraget, formidle disse prioriteringene ut til de som er med på oppdraget, slik at de også ser at dette ikke er så enkelt, eller så uklart.. type ja.. det er igjen å bare sette prioriteringer på det oppdraget også prøve å bryte det ned til enkle oppgaver.

Dette kan tyde på at man håndterer usikkerhet ved å fokusere på en ting om gangen eksempelvis, og at man er i stand til å ”forenkle” oppdraget ved å dele oppdraget opp i mindre oppgaver, basert på prioriteringene i oppdrag. Det kan tolkes som at ettersom oppdragene varierer, vil prioriteringene og målene i oppdragene også variere. Som tidligere nevnt i andre eksempler, er det i noen tilfeller prosedyre å ta tak i gjerningspersonen, mens i andre tilfeller er prioriteringen å redde skadet tredjepart.

En av respondentene forklarer at det er viktig å fremstå som rolig utad, samt en som har kontroll over situasjonen. Deretter forklarer respondenten at dersom h*n virker rolig, kan dette smitte over på mannskapet, og at dette medfører at man har bedre kontroll på en situasjon preget av usikkerhet. Dette kan tolkes som at man som innsatsleder av og til må ignorere usikkerheten i en hendelse og deretter stole på rasjonalisering.

(..) I min taktiske hverdag er det iverfall og fremstå utad som rolig, og en fyr som har kontroll, og hvis jeg klarer det, så vil de andre være rolige og ha bedre kontroll med en gang..

3 av 8 respondenter og informantene snakker om magefølelse. En annen respondent forklarer at det også kan være nyttig å stole på magefølelsen, den skal man aldri undervurdere. Den kan være grei å ha med seg. En annen respondent forklarer at man det er alfa omega å undertrykke usikkerheten, samt å stole på sin egen dømmekraft i enkelte situasjoner. Respondenten forklarer også at man aldri skal skimse av magefølelsen, den er grei å ha med seg, samtidig som erfaringen kommer inn. Dette kan tolkes slik at man gjerne er i stand til å undertrykke usikkerheten man kjenner på, samtidig som man stoler på sin egen dømmekraft basert på at magefølelsen sier at noe er riktig, og at man kan bruke erfaring man har fra andre hendelser i en slik vurdering. Flere (?) av respondentene har nevnt at dersom noe ”føles riktig” eller ”fornuftig” i en situasjon, så er det gjerne riktig å gjøre det. Og som tidligere nevnt, at man kan avvike fra planverk og retningslinjer hvis de ikke virker fornuftige i en gitt situasjon. Dette kan tyde på at innsatsledere dermed er i stand til å undertrykke usikkerhet.

Ja, det tror jeg er alfa omega ofte, fordi da man har fått det man har fått fra operasjonssentralen, så holder det ikke så godt, den fra ut det de taktiske vurderingene som blir tatt på stedet er de som avgjør hvordan man løser oppdraget da. Også er det noe med magefølelsen.. skal aldri skimse av den, den kan være grei i ny og ne.. og da kommer jo det med erfaring inn.

En annen respondent belyser viktigheten av at usikkerhet også kan være bra i en hendelse. H*n forteller at å være usikker og spørrende også er en bra ting, fordi man skal ikke være for sikre heller. Eksempelvis kan vi være sikre på at det bare er en gjerningsmann? Det kan jo vise seg å være to gjerningspersoner.

6. Drøfting

For å besvare problemstilling trekkes det linjer mellom kapittel 2, kapittel 3 og kapittel 5 – altså bakgrunns kapittel, teorikapittelet og empirien. Drøftingen følger samme struktur som forskningsspørsmålene, første forskningsspørsmål, andre forskningsspørsmål og til slutt tredje forskningsspørsmål.

6.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker hendelsens dynamiske forhold (i seg selv) innsatslederens beslutningstaking på det taktiske nivået?

PBS 1 (2011) peker på at politiet skal være forberedt på hendelser som krever større og velorganisert innsats. Ifølge PBS 1 (2011) innehar innsatsledere de mest krevende oppdragene innenfor politiet, eksempelvis redningsaksjoner, skarpe aksjoner (plivo) og alvorlige ulykker. Politiet er en sentral aktør i samfunnets beredskap mot terror, ulykker og naturkatastrofer (PBS 1, 2011). Videre peker PBS 1 (2011) på at innsatsledere skal berge liv, viktige materielle verdier og samfunnsinteresser. Engen m.fl (2017) peker på at en uønsket hendelse er en hendelse som potensielt sett kan forårsake ulike skader på sentrale verdier, deriblant på mennesker, materiell, omdømme og miljøet. En krise kan forstås som en uønsket hendelse som krever mobilisering lokalt, i noen tilfeller regionalt, hvor responsen er mer omfattende enn ved en ulykke (Engen m.fl 2017). Ifølge disse definisjonene; kan man anta at kriser er noe innsatsledere står ovenfor ofte, ettersom PBS 1 (2011) peker på at innsatsledere står ovenfor krevende oppdrag hvor de skal berge liv, materielle verdier og samfunnsinteresser. Og ettersom kriser er uønskede hendelser, og uønskede hendelser potensielt sett kan skape skade på sentraler verdier som mennesker, miljøet og materiell, tyder dette på at innsatsledere ofte arbeider i kriser, og dermed innenfor feltet krisehåndtering.

6.1.1 Tidspress

Innsatsledere blir påvirket av en hendelses dynamiske forhold når de skal ta beslutninger på det taktiske nivået. En dynamisk hendelse kan gjerne forstås som en hendelse under konstant utvikling, som er uavklart, med våge mål. En måte innsatsledere blir påvirket av en hendelses dynamiske forhold er gjennom tidspress. Alle respondentene og informanten forklarte at tidspress var en viktig faktor for hvordan en akutt hendelse blir løst. Tiden man har tilgjengelig styrer mye av hvordan oppdragsløsningen blir for innsatsledere. Dersom det er fare for skade på tredje person aksjonerer innsatsledere hurtig, i samsvar med plivo-

prosedyren (skarpe oppdrag). Dette kan tolkes som at målet i den akutte hendelsen også påvirker innsatslederens beslutninger, kommer tilbake til mål i kapittel 6.2.2.1.1 (*Troverdige mål*). En akutt hendelse kan bære preg av at målene er i stadig endring i samsvar med en dynamisk hendelse (kommer også tilbake til dette i kapittel 6.2.2.1 *Eksempler på at mål endrer seg underveis*). Dersom skadet tredje part klarer å rømme fra huset, trenger ikke politiet å aksjonere like hurtig som dersom det er fare for tredje person. Dersom gjerningspersonen begynner å true politiet, endrer gjerne målet seg til mannskapets egen sikkerhet, og da ønsker man å få ut gjerningsmannen fremfor å aksjonere mot huset dersom man står ovenfor plivo. Med dette, kan man si at en hendelses dynamiske forhold påvirker innsatslederens beslutningstaking blant annet gjennom tidspress, samt hvilken type hendelse det er snakk om, eksempelvis skarpe oppdrag, og hvilke mål som foreligger i hendelsen påvirker også beslutningstakingen.



Figur 7: Egendefinert figur som viser hvordan en dynamisk hendelse påvirker beslutningstaking

6.1.2 Tidspress påvirker om man tar analytiske eller intuitive beslutninger

Videre kan det tyde på at tidspress igjen påvirker hvorvidt man tar analytiske eller intuitive beslutninger. En av respondentene understreker viktigheten ved at beslutningene er hendelsesstyrt, noe som kan tolkes som at hendelsens dynamiske forhold påvirker beslutningstaking. Tidspresset kan i noen tilfeller medføre at det ikke er tid til å planlegging, og da skjer en del planlegging i hodet, det er ikke sikkert det er tid til å diskutere med makkeren en gang forklarer respondenten. Videre peker respondenten på at mange gode løsninger kommer når man har mindre tid. Det tolkes som at innsatsledere må handle mer intuitivt i situasjoner hvor man ikke har god tid til å planlegge. Ettersom respondenten peker på at det i enkelte tilfeller ikke er tid til å diskutere med makkeren, kan dette tolkes som at man ikke tar analytiske beslutninger i en slik situasjon, men heller intuitive. Intuitive beslutninger er raske, assosierende, ubevisste og følelsesmessige beslutninger (Ripley, 2008). Engen m.fl (2017) peker på at når man handler intuitivt gjør man umiddelbare koblinger og ser sammenhenger mellom pågående situasjoner opp mot erfaring man har fra andre hendelser. Klein (1998) mener at mesteparten av vår atferd er intuitiv, og denne intuitive

atferden er gjerne uproblematisk og medfører gode resultater. Gjenkjenningsbasert beslutningstaking blir utdypet nærmere i kapittel 6.2 (*Hvordan samsvarer innsatslederens beslutninger med RPD modellen*). Intuitive beslutninger og improvisasjon blir videre utdypet nedenfor i oppgaven.



Figur 8: Egendefinert figur som viser hvordan tidspress påvirker beslutningstaking

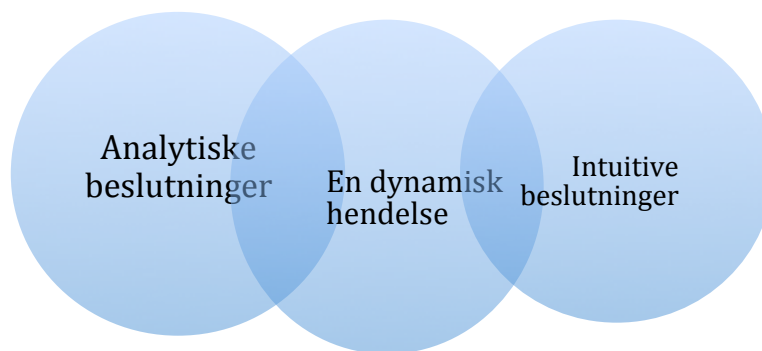
6.1.3 Analytiske beslutninger

Flere av respondentene pekte på at det var mer vanlig med analytiske beslutninger dersom man hadde god tid. Eksempelvis når det gjaldt en ransaking av en bedrift som ikke visste at politiet kom, besøk av statsledere, arrangementer, konserter og redningsoppdrag. Dette er i samsvar med Engen m.fl (2017) som peker på at analytiske beslutninger blir brukt når man har mer tid til disposisjon, og når det foreligger mer data rundt en krise. Beslutninger preget av mer tid er mer rasjonelle og bærer preg av en kronologisk tankeprosess hvor man bevisst avveier ulike hensyn, for å komme frem til de beste løsningene (Engen m.fl 2017). Det er dermed nærliggende å anta at dersom man har bedre tid, så benytter man seg av mer analytiske beslutninger enn en akutt hendelse preget av tidspress.

6.1.4 En blanding av analytiske og intuitive beslutninger i en dynamisk hendelse

En annen respondent forklarer at selv om man har liten tid, så benytter man seg til en viss grad også av analytiske beslutninger; hva trenger man, hvordan trusselen er opp mot egne styrker? Eller hvor mye tid man har til rådighet? Videre forklarte respondenten at det også var tilfeller hvor man ikke hadde tid til noen analytiske tanker, og at man da gjerne handlet ut i fra slik man hadde handlet før. Dette tyder igjen på at gjenkjenning er en viktig del av en innsatslederens jobb, dette blir videre utdypet i kapittel 6.2. En annen respondent peker på at det er selve planleggingen som er verdifull, fordi dette kan man ta med seg i en tilsvarende situasjon, da man har analysert noe lignende på forhånd. Eksempelvis, har man analysert hvor lang tid det tar å evakuere et hotell, så kan man benytte denne beslutningen i en tilsvarende situasjon. Dette ble også tolket som at dersom man tidligere har foretatt en analytisk

vurdering av en situasjon, så kan dette hjelpe i et nytt tilfelle preget av tidspress. Dette tyder også på at den ene formen, analytiske eller intuitive beslutninger ikke ekskluderer den andre formen, man benytter seg av både intuitive og analytiske beslutninger i kriser i samsvar med Engen m.fl (2017). I lys av dette, kan man tolke eksempelet om plivo prosedyren, og potensiell skade på tredje person på en ny måte. Dersom en hendelse medfører at man benytter plivo prosedyren, kan det tenkes at man også i en slik situasjon kan benytte seg av både intuitive og analytiske beslutninger. Analytiske beslutninger ved at man på forhånd har analysert en lignende situasjon, og dermed kan benytte dette i en tilsvarende setting.



Figur 9: Egendefinert figur som viser hvordan analytiske og intuitive beslutninger blir brukt i en dynamisk hendelse

6.1.5 Improvisasjon

En respondent forklarer at det er vanlig å improvisere på oppdrag som krever 10 personer, men at man kun har 4 tilgjengelig. Dette får man til å fungere. Dette tyder på at innsatsledere har en evne til "bricolage" som betyr at man benytter seg av det man har tilgjengelig for å håndtere et problem (Weick 1993). 5 av 9 respondentene og informanten forklarte at man improviserte hele tiden i jobben som innsatsleder. En av respondentene forklarte at man gjerne var kreative når man skulle få tak i en gjerningsperson, ved å låne en vaktmester jakke eller en drosjeuniform. Dette kan tolkes som spontan intuisjon; å låne vaktmester jakke eller drosjejakke, noe som samsvarer med begrepet improvisasjon (Engen m.fl 2017). I andre tilfeller improviserte man fordi det var liten tid, meldingen fra operasjonssentralen stemte ikke overens med virkeligheten, eller ved at meldingen var gammel, samt at tidslinjen fortsatte å jobbe. Eller så improviserer man fordi man ikke kan lande et helikopter der man først antok, eller må sette opp sperringene på en annen måte enn man hadde for seg.

6.1.6 Improvisasjon i forhold til planverk/prosedyrer

En annen respondent snakker om kreative løsninger som man ikke har lært fra en ”håndbok”. Eksempel i en situasjon med en stjålet bil, innsatsledere lokaliserer bilen, og vet at miljøet er preget av narkotika, og ønsker derfor ikke å storme leiligheten. Det ender med at innsatsledere ”bryter” seg inn i bilen, noe som fører til at gjerningspersonen stormer ut, og politiet pågriper vedkommende. Dette ble tolket som at innsatsledere opparbeider seg erfaring som kan hjelpe dem med å ta beslutninger, samt at erfaring også hjelper når man improviserer. En annen respondent forklarer viktigheten av å være god til å improvisere, særlig i akutte hendelser. Videre forklarer respondenten at en hendelse sjeldent passer inn i et ”skjema”, og man må evne å se skjemaet som veiledningsstøtte, og improvisere rundt den. En annen respondent forklarer at det handler om å se prinsippene, og bruke prinsippene opp mot hendelsen, og ved en samlet vurdering komme frem til en løsning, og ikke søke det perfekte. Dette samsvarer med Engen m.fl (2017) som peker på at man må ha kunnskap om forutbestemte strategier, samtidig som man har en evne til å improvisere. Dette viser at innsatsledere hele tiden kombinerer planverk og prosedyrer med lokal tilpasning og improvisasjon. En annen respondent pekte på at improvisasjon ikke var hentet fra luften, men fra erfaring og prosedyrer som ligger i bakhodet. Man handler ut i fra det som virker ”fornuftig” der og da. Dette tyder også på at innsatsledere improviserer, fordi de må avvike fra planer og prosedyrer for å tilpasse seg en dynamisk hendelse som er uavklart og med våge mål.



Figur 10: Egendefinert figur som viser hvordan improvisasjon fungerer i en dynamisk hendelse

Videre forklarer respondenten at dersom planverket virker ufornuftig i en setting, så finner man en mer fornuftig løsning på det. En annen respondent forklarer at det er viktig å ikke låse seg i det ene eller det andre beslutningsmønsteret. Ved å tenke for analytisk, kan man miste handlingsalternativer i tidsvinduet. Ved å handle for intuitivt uten å gjøre vurderinger, kan man få for få alternativer. Det er viktig å søke mot midten; hvor man bruker nok tid på alternativer i forhold til å kunne agere for hendelsen man står ovenfor. Dette ble også tolket som at det er vanskelig å lage en oppskrift på hvordan man skal bruke analytiske eller intuitive beslutninger, men at man må være i stand til å kombinere begge.

Tidligere funn i oppgaven viser at innsatsleder også i akutte hendelser benytter analytiske vurderinger man har gjort før, på ny måte i en akutt hendelse. En annen respondent sier at erfaring er hjernen i datamaskinen, noe som ble tolket som at erfaring er en viktig del å ta beslutninger i en dynamisk hendelse. I lys av at innsatsledere benytter seg av både analytiske og intuitive beslutninger, også i en dynamisk hendelse, kan det tyde på analytiske vurderinger man har gjort tidligere, kan bli en del av erfaringen man tar med seg i dynamiske hendelser, og som kan hjelpe når man skal ta beslutninger (Kapittel 6.2.2.1.4.1 *Ha en reaksjon klar* og 6.2.4.1 *Å tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon* omtaler hvordan en beslutningstaker ”mentalt filmer i forkant” og hvordan dette hjelper med å ta beslutninger). Videre påpeker Engen m.fl (2017) at det er selve krisen som påvirker graden av analytisk eller intuitive beslutninger, i samsvar med denne oppgaven, ser det ut som at man kan benytte mer analytiske beslutninger dersom det er bedre tid, man benytter mer intuitive beslutninger dersom det er tidspress, samtidig som man benytter seg av en blanding av dem.

For å oppsummere, kan man si at hendelsens dynamiske forhold påvirker innsatslederens beslutninger blant annet gjennom tidspress. Tiden man har tilgjengelig styrer hvordan oppdragsløsningen blir. Med tidspress blir beslutningene mer intuitive, og basert mye på hva man har gjort før, altså erfaring og gjenkjenning. Hendelsen påvirker hvilke beslutninger som blir tatt, eksempelvis om det er fare for tredje part eller om trusselen er rettet mot politiet. Dersom trusselen er rettet på tredje part, aksjonerer man raskere, men funnene tyder på at man benytter seg av både analytiske og intuitive beslutninger i en slik situasjon. Dersom en hendelse er preget av mer tid, så kan man i større grad foreta en analytisk vurdering, eksempelvis ved arrangementer, kongebesøk og konserter og lignende. En akutt hendelse kan også være preget av analytiske beslutninger, basert på analytiske vurderinger man har gjort før, som man benytte i en ny situasjon. En annen viktig side ved en hendelses dynamiske forhold er at man evner å improvisere, og gjør det som virker fornuftig i en situasjon, ikke følger en plan helt slavisk.

6.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan samsvarer innsatslederens beslutninger med RPD-modellen

Som tidligere nevnt, er RPD modellens formål å forklare virkeligheten, ved at beslutningstaker gjenkjenner beslutninger, og tar beslutninger som gir mening. I det første forskningsspørsmålet er hensikten å teste hvordan RPD modellen samsvarer med hvordan

innsatsledere tar beslutninger i akutte hendelser. Har valgt å besvare første forskningsspørsmål som tidligere gjort i kapittel 6, hvor det starter med typiske kjennetegn ved RPD modellen: å gjenkjenne tilfeller som er typiske, situasjonsforståelse som går ut på at man har en felles forståelse av troverdige mål, kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventinger og typiske handlinger. Deretter seriell evaluering og mental simulering til slutt.

6.2.1 Å gjenkjenne tilfeller som typiske

Klein (1989) peker på at beslutningstakere ifølge RPD-modellen vil gjenkjenne en situasjon, og ved å gjenkjenne en situasjon, kan man enkelt bestemme en passende respons. Alle respondentene og informanten forklarte at de gjenkjente hendelser. En respondent pekte på at enkelte "huskereglene" gikk igjen i en rekke hendelser. Ved et trafikkuhell trenger man ikke å legge en plan innledningsvis peker respondenten på; veien skal sikres og man skal redde liv. Handlingsmåten i mange oppdrag blir den samme peker respondenten på. Dette ble tolket som at innsatsledere gjenkjenner hendelser, samt hvordan de skal håndtere de ulike hendelsene som oppstår.

En annen respondent pekte på at flere elementer fra ulike hendelser gikk igjen; å ta bilder, avhør og lignende. Dette ble tolket som at innsatsledere får en evne til å gjenkjenne om hendelser er typiske eller ikke, og at man får automatiske handlinger man utfører i disse tilfellene. Et trafikkuhell kan man forvente at oppstår nokså rutinemessig, og kan anses som en konvensjonell krise som er enkel å påvirke og er forutsigbar. Styresmakter og innsatsledere bør i denne sammenheng forvente at trafikkuhell vil oppstå regelmessig, til tross for at det kan være vanskelig å forutse når de oppstår. Man vet gjerne ikke tid og sted for når hendelsen skjer, men man vet at hendelsen vil oppstå på ett eller annet tidspunkt. Det er derfor nærliggende å tro at trafikkuhell kan oppfattes som nokså typiske hendelser, som innsatsledere må forvente at skjer med jevne mellomrom.

6.2.1.1 Gjenkjenner raskt hvis en situasjon fører til nye utfordringer

Ifølge Klein (1989) skal innsatsledere raskt gjenkjenne dersom en hendelse medfører nye utfordringer. Erfaringen innsatslederne innehar skal i følge Klein (1989) medføre at de problemene de møter på, stort sett ligner på problemer de har møtt tidligere. Alle respondenter og informanten var bevisste på at man måtte se det unike i enhver situasjon. En av respondentene forklarer at man må ta høyde for at alt kan skje. Til tross for at en tilsvarende

melding kom inn for 2 dager siden, trenger det ikke å bety at man skal løse den akutte hendelsen på samme måte denne gangen. Og man må være bevisst på at den beslutningen man tok sist, ikke nødvendigvis er riktig i et nytt tilsvarende tilfelle. Man må være forberedt på det uventede. Dette ble tolket som at det er slags ”mentalitet” blant innsatsledere hvor man er mentalt forberedt på at ting ikke nødvendigvis er slik man tror, noe som samsvarer med Klein (1989) som mener at beslutningstakere raskt vil gjenkjenne dersom en hendelse medfører nye utfordringer, fordi man forsøker å se hvordan en situasjon kan utvikle seg. Denne ”mentaliteten” som innsatsledere har, gjør at de alltid leter etter utfordringer i en akutt hendelse, noe som også samsvarer med Klein og Pierce (2001) sin definisjon av adaptive team ved at de leter etter svakheter og problemer.

6.2.1.2 Om konkurranse mellom to strategier – kan strategien tilpasses begge?

Videre påpeker Klein (1989) at dersom det er konkurranse mellom hypoteser rundt situasjonen, vil beslutningstakere tilpasse seg begge hypotesene, uten at beslutningstakere trenger å bestemme hvilken strategi som er riktig med en gang. En av respondentene forklarte at prioriteringene i oppdraget bestemmer hvilken hypotese man går for. Prioriteringene varierer ut i fra hendelsen, eksempelvis om man skal pågripe gjerningsmannen, eller om man skal forhindre skade på tredje part. Prioriteringer kan tolkes som verdier og mål som står på spill. Basert på respondentens sitt utsagn kan det tyde på at innsatsledere ikke tilpasser seg to hypoteser, men heller tenker ”worst case” teori, som 6 av 9 respondenter og informanten forteller om. Med utgangspunkt i dette, så tenker man hvordan situasjon i verste fall er, også tar man utgangspunkt i dette når man står mellom hypoteser og hvilken strategi som er best å bruke. Dette vil dermed avvike fra PRD-modellen, som mener at beslutningstakere tilpasser seg begge hypotesene for å finne riktig strategi. Det kan dog understrekes at i en akutt hendelse, med liten tid, så vil det gjerne være naturlig å gå for en hypotese og jobbe seg ut i fra denne, noe RPD-modellen også peker på at beslutningstakerne gjør innenfor seriell evaluering (dette kommer i kapittel 6.2.3.1 *Evaluering av ett alternativ om gangen inntil et tilfredsstillende alternativet er funnet*).

Andre respondenter snakker om en slags ”mellom løsning”, hvor man plukker litt fra to strategier, uten at man velger en som er mer riktig. Dette kan forstås som at man tilpasser begge strategiene dersom det er konkurranse mellom to hypoteser. En annen respondent forteller at man hele tiden tilpasser mellom to strategier om det er konkurranse mellom dem,

og ser på sannsynlighet og konsekvenser. Videre peker respondenten på at man også kan benytte trefaktormodell når man vurderer risiko (verdi, trussel og sårbarhet = risiko). Dette kan også være i samsvar med ”worst case” teori; sannsynligheten for at det verste skjer, og de verste potensielle konsekvensene av dette. Samtidig sier denne respondenten at man hele tiden tilpasser seg to hypoteser dersom det foreligger konkurranse mellom dem, i motsetning til andre respondenter. Dette kan forklares ved at det er komplekst og forklare en utenforstående om hvordan man tenker i en akutt hendelse; den ubevisste måten man handler på. Kahnemann (2011) peker på at flere av beslutningene vi tar blir tatt i stillhet i en mental arbeidsprosess. Med utgangspunkt i dette kan det være vanskelig for innsatsledere å forklare hvordan man faktisk handler når man tar beslutninger i en akutt hendelse, ettersom flere av beslutningene som blir tatt dersom det forekommer konkurranse mellom to strategier kan være beslutninger som allerede er tatt i stillhet i en mental arbeidsprosess blant de ulike respondentene. På denne måten kan det være vanskelig å gjenfortelle hvordan beslutninger blir tatt, ettersom beslutningene ble tatt i stillhet, og at man gjerne ikke er klar over at beslutningen ble tatt i det hele tatt.

En annen måte å forstå funnene på er at dersom en hendelse er ekstremt tidskritisk, så vil man ikke tilpasse to strategier, men heller gå for en strategi med utgangspunkt i ”worst case” teori, hvor prioriteringer og mål legger hovedbasen for beslutningen. Dersom det er bedre tid, kan man i større grad tilpasse to ulike strategier, uten at man på forhånd bestemmer seg for hvilken strategi som er riktig. Samtidig kan det tenkes at man tilpasser to strategier hele tiden ubevisst under en akutt hendelse, med utgangspunkt i Kahnemann (2011) at flere av beslutninger blir tatt i stillhet. Videre kan man kritisere RPD modellen for å ikke ta større utgangspunkt i ”worst case” teori som funnene fra innsatslederne tyder på. RPD-modellen er basert på brannkommandører, og en viktig del av deres jobb er også å tenke worst case; hvordan kan ting potensielt sett utvikle seg videre? Det kan derfor være kritikkverdig av RPD-modellen å ikke ha mer fokus på ”worst case” teori. Med fokus på ”worst case” teori kan en akutt hendelse potensielt sett løses på en enda mer effektiv måte, eksempelvis med å i gang sette evakuering av folk tidligst mulig. På denne måten kan det tenkes at man oppnår flest mulige mål, eksempelvis redde mest mulig liv i akutt hendelse, ved å ta utgangspunkt i ”worst case” teori. Eller så kan dette skyldes forskjeller mellom innsatsledere og brannkommandører, og at innsatsledere rett og slett har mer fokus på ”worst case” teori enn det brannkommandører har. Innsatsledere har gjerne et bredere spekter av hendelser de operer i, mens brannkommandører har et enda mer ”innsnevret” fokus, på eksempelvis brann.

Innsatsledere opererer i akutte hendelser som skyldes brann, ulykker med store materielle skader og skader på menneskeliv, drap, væpnede aksjoner osv. De er gjerne i enda større grad enn brannkommandører avhengig av å tenke ”worst case” teori i akutte hendelser, fordi de står ovenfor flere potensielle hendelser enn brannkommandører.

Foreløpig tyder funnene på at innsatsledere i en akutt hendelse ser på hvilke prioriteringer som gjelder når man skal bestemme seg for hvilken strategi som er riktig å bruke i en akutt hendelse. Innsatsledere benytter seg også av ”worst case” teori dersom det forekommer konkurranse mellom to hypoteser. Noe som ble tolket som at dersom en akutt hendelse er preget av liten tid, så er det naturlig å arbeide seg ut i fra en hypotese, også arbeider man videre. Dette blir videre beskrevet i kapittel 6.2.3.1 (*Evaluering av ett alternativ om gangen inntil et tilfredsstillende alternativ er funnet*). Samtidig viste funnene at andre respondenter snakket om en ”mellom løsning” hvor man plukker litt fra begge strategiene man står i mellom. En annen respondent forteller at man hele tiden tilpasser mellom to strategier dersom det er konkurranse mellom dem. Eller så kan man tolke Kahnemann (2011) i favør at innsatsledere gjerne tilpasser seg begge hypotesene uten at de er klar over det. Svarene fra informantene og respondentene tyder på at det ikke er en rendyrket form av tilpassing mellom to strategier dersom det er konkurranse mellom dem, noe som gjør at innsatsledere ikke har en rendyrket form av RPD-modellen.

6.2.1.3 Blir beslutningens fordeler og ulemper direkte sammenlignet ved en analytisk strategi?

Klein (1989) sier at dersom det er flere hypoteser om en situasjon, så kan deres fordeler og ulemper bli direkte sammenlignet ved en analytisk strategi. Ettersom funnene fra kapittel 6.2.1.2 (*Om konkurranse mellom to strategier*) tyder på at innsatsledere benytter seg av ”worst case” teori når de står ovenfor en hendelse hvor det kan forekomme konkurrerende hypoteser om hvilken strategi man skal benytte, kan dette tyde på at innsatsledere direkte sammenligner fordeler og ulemper ved en analytisk strategi når de skal ta beslutninger. Ved å anvende ”worst case” teori kan det bety at fordelene ved å velge det ”verste” tenkelig utfallet være fordelen, samtidig som det også er det største ulempen.

Njå og Rake (2009) mener at når en situasjon er kritisk, så diskuterer man før man handler. Diskusjonen foregår uten kalkulasjon, men involverer kritisk refleksjon på ens intuisjon.

Dette kan virke å samsvare mer med innsatsledere ved at en av respondentene uttalte at han likte å diskutere høyt med kollegaer, og dette tyder på at man diskuterer muntlig om beslutningers fordeler og ulemper stemmer. 7 av 9 respondentene og informanten var opptatt av å få innspill fra kollegaer. Kanskje hadde kollegaen tenkt på noe annet enn det vedkommende hadde? En respondent pekte på at selv om noen aldri hadde vært i en lignende situasjon før, så kunne vedkommende ha et annet perspektiv på hvordan man burde løse situasjonen, og at man på denne måten fikk nye innspill. En annen respondent var opptatt av å ikke slå ned på kollegaer dersom man var uenig, og at diskusjonen var viktig. Dersom det var uenighet, pleide respondenten å si at dette kunne skyldes at man hadde en ulik situasjonsforståelse. Ettersom respondenten snakker om situasjonsforståelse, ble dette tolket som at man diskuterer hvilken strategi som er mest riktig, ved å sammenligne fordeler og ulemper ved ulike strategier. Dette vil dermed være i samsvar med RPD-modellen, at innsatsledere direkte sammenligner fordeler og ulemper ved en analytisk strategi dersom det er flere hypoteser rundt en situasjon.

Klein (1989) peker på at det er vanskelig å bruke analytiske beslutninger i dynamiske situasjoner hvor da mål kan være i kontinuerlig endring. Innsatsledere arbeider i situasjoner hvor mål er i kontinuerlig endring, dette kommer det mer om i kapittel (6.2.2.1.1 *troverdige mål*). Engen m.fl (2017) peker på at analytiske beslutninger forekommer i situasjoner hvor det foreligger mer data rundt en krise. Analytiske beslutninger er mer rasjonelle og bærer preg av en kronologisk tankeprosess hvor man bevisst avveier ulike hensyn, for å deretter komme frem til den beste mulige løsningen. Det kan tyde på at innsatsledere ikke oppfyller kravet om analytiske beslutninger i felt, basert på hva Engen m.fl definerer som analytiske beslutninger. Prosessen bærer ikke nødvendigvis preg av å være en kronologisk tankeprosess, men man kan si at man avveier ulike hensyn og forsøker å komme frem til den beste løsningen ved å vurdere fordeler og ulemper ved å diskutere høyt. Det vil heller ikke i en akutt hendelse være nok tid til å komme frem til den beste løsningen; det er følgelig grunn til å anta at man velger en ”god nok” løsning. Samtidig er også RPD-modellen opptatt av å finne løsninger som er tilfredsstillende, eller ”godt nok”, innsatsledere vil ikke være opptatt av å finne optimaliserende alternativer, noe som også strider med Engen m.fl. (2017) sin definisjon av analytiske beslutninger (kommer tilbake til dette i kapittel 6.2.3.2 *Det første alternativet fra handlingskøen er det mest typiske alternativet*).

Engen m.fl (2017) peker på at det er selve krisen man står ovenfor som bestemmer graden av analytisk eller intuitive beslutninger. Denne oppgaven fokuserer på akutte hendelser, dermed er det nærliggende å understreke at akutte hendelser med sterkt tidspress gjør det vanskelig med analytiske beslutninger preget av en kronologisk tankeprosess, hvor man avveier ulike hensyn. Samtidig tyder dette også på at innsatsledere tar beslutninger i en akutt hendelse i samsvar med Njå og Rake (2009) som peker på at beslutningstakere diskuterer uten kalkulasjon, med kritisk refleksjon på egen intuisjon. Den kritiske refleksjonen på egen intuisjon kommer gjerne i diskusjon med andre kollegaer. Funnene fra kapittel 6.1.4 (*En blanding av analytiske og intuitive beslutninger i en dynamisk hendelse*) viser at innsatsledere benytter seg av analytiske beslutninger også i dynamiske hendelser, basert på analyser som er gjort tidligere i andre sammenhenger. Det er dermed nærliggende å tro at dette også kan gjelde i en akutt hendelse. Men, likevel tyder funnene på at innsatsledere ikke benytter seg av analytiske beslutninger i samsvar med Engen m.fl (2017) sin definisjon, og heller i samsvar med Njå og Rake (2009).

Funnene fra kapittel 6.2.1.2 (*Om konkurranse mellom to strategier*) tyder på at innsatsledere direkte vurderer fordeler og ulemper knyttet til hvilken strategi man skal benytte i en akutt hendelse. Eksempelvis vurderer innsatsledere fordeler og ulemper mellom ulike beslutninger muntlig blant kollegaer. 7 av 9 respondenter og informanter peker på at de er opptatt av innspill fra kollegaer. Dersom man er uenig om hvilken strategi som er best, diskuterer man hvilken strategi som er riktig, ved å sammenligne fordeler og ulemper. De analytiske beslutningene som blir tatt er mer i samsvar med Njå og Rake (2009) som peker på at beslutningstakere diskuterer beslutninger uten kalkulasjon, men med kritisk refleksjon på egen intuisjon.

6.2.1.4 Å endre beslutning underveis, serieklassifikasjoner

Klein (1989) peker på at man gjenkjenner serie klassifikasjoner, hvor beslutningstakeren gjenkjenner en situasjon, evaluerer den, avviser den, og deretter finner en annen klassifisering frem til man finner et akseptabelt alternativ. Tidligere i oppgaven er det slått fast at innsatsledere gjenkjenner en situasjon, og at en rekke ting går igjen i flere av oppdragene innsatsledere står ovenfor. Innsatsledere gjenkjenner også hvorvidt en akutt hendelse er typisk eller ei, eksempelvis et trafikkuhell kan oppfattes som en typisk situasjon. Og om en situasjon

medfører nye utfordringer, hvor funnene viste at innsatsledere har en ”mentalitet” hvor de alltid leter etter utfordringer.

Neste steg blir om innsatsledere evaluerer beslutninger og eksempelvis avviser en beslutning fordi en annen beslutning var mer passende til situasjonen. Engen m.fl (2017) peker på at man må være i stand til å avvike fra regler, prosedyrer og planer, for å tilpasse seg en krise. Disse avvikene kan anses som en ”sikker-arbeidspraksis”. Hele 8 av 9 respondenter og informanter forklarte at de endret på beslutninger underveis, da beslutningen ikke ble oppfattet som riktig i situasjon. Dette skyldes flere faktorer; meldingen fra operasjonssentralen ble endret underveis, eller at gjerningspersonen var flagget av politiet pga. eksempelvis vold, som gjør at innsatsledere endrer taktikk ovenfor gjerningspersonen. Berusede mennesker, hvor man gjerne må benytte nye taktikker for å få dem til å høre etter. Samtidig kan det forekomme at berusede mennesker angriper, blir voldelige eller springer bort. Dette kan tolkes som en sikker-arbeidspraksis for innsatsledere i tråd med Engen m.fl (2017), da man avviker fra planer for å tilpasse seg en krise.

Et annet funn var at innsatsledere har organisert seg etter ØA og FA. Dette tyder på at innsatsledere er organisert på en måte som gjør at man raskt kan omstille seg, som også er i samsvar med RPD modellen. Et annet eksempel på dette er at man legger en plan for øyeblikkelig aksjon, og en alternativ plan for øyeblikkelig aksjon, fordi man må være forberedt på å omstille seg. En annen respondent forklarer at en viktig del av opplæringen i politiet er at man ikke gror seg fast i et mønster, og at man må være i stand til å skifte retning fort, og at dette er en viktig del av å være innsatsleder.

En annen respondent forklarer at man på ett eller annet tidspunkt må erkjenne at ting man har gjort eller planlagt ikke kommer til å fungere. Dette er også i samsvar med det som tidligere nevnt er en ”mentalitet” blant innsatsledere om at man er forberedt på det uforventede. En annen respondent forteller at man ikke står fast ved en plan dersom den ikke fungerer, da slår man over til en annen plan. Engen m.fl (2017) peker også på at det kan oppstå problemer dersom responsstyrker fungerer perfekt, ved at man ikke oppdager at utviklingen avviker fra det planlagte. Og dersom man glemmer å tilpasse situasjonen den virkeligheten man faktisk er i, så forverres en hendelse. Det tyder på at innsatsledere evaluerer en beslutning og avviser beslutningen for å finne en mer akseptabel løsning i samsvar med RPD og Engen m.fl (2017).

Videre tyder dette på at det er en viktig del av organiseringen og mentaliteten blant innsatsledere tyder på at serieklassifikasjoner er en etablert praksis blant innsatsledere.

For å oppsummere; innsatsledere evaluerer og avviser beslutninger eksempelvis fordi; meldingen fra operasjonssentralen ikke stemmer overens med situasjonen, man får mer informasjon som gjør at man endrer beslutning, i møte med berusede mennesker, politiets organisering med ØA og FA tyder også på at innsatsledere er organisert på en måte som gjør at man raskt kan omstille seg. Det at politiet er organisert slik, kan tyde på at det er en viktig del av arbeidet til en innsatsleder å raskt kunne omstille seg. Man gror ikke fast i et mønster, må erkjenne at ting man har planlagt ikke fungerer, og at man ikke står fast selv om en plan ikke fungerer.

I lys av dette, at innsatsledere hele tiden tilpasser seg den akutte hendelsen de står ovenfor, kan man tolke kapittel 6.2.1.2 (*Om konkurranse mellom to strategier*) på en ny måte. Ettersom innsatsledere hele tiden revaluerer beslutninger, og endrer på beslutninger underveis, samtidig som de benytter ”worst case” teori, kan dette tyde på at innsatsledere likevel tilpasser to strategier dersom det er konkurranse rundt hvilken strategi som er best å bruke i en akutt hendelse. Ved å benytte ”worst case” teori tar man utgangspunkt i det verste som kan skje, og ettersom innsatsledere hele tiden ser an situasjonen, kan funnene tyde på at innsatsledere i praksis faktisk tilpasser begge strategiene dersom det er konkurranse rundt dem, noe som kan oppfattes å være i strid med det noen av respondentene forklarte. Samtidig peker Kahnemann (2011) på at flere av våre beslutninger blir tatt i stillhet. Dette kan være et eksempel på dette, at man ikke er klar over beslutningene som tar; fordi de blir tatt i stillhet. Det kan dermed tyde på at innsatsledere tilpasser begge strategiene dersom det er konkurranse mellom dem; i samsvar med RPD-modellen.

6.2.2 Situasjonsforståelse

Klein (1989, 1993) peker på at situasjonsforståelse er når en situasjon er gjenkjennerbar og beslutningstaker er i stand til å koble opp dette mot tidligere erfaring og vet dermed hvordan situasjonen skal håndteres. Tidligere er det slått fast at innsatsledere gjenkjenner situasjoner, og at de har ”huskereglene” de kan benytte seg av, og at enkelte ting går igjen i oppdrag, og at de på denne måten kan kjenne igjen akutte hendelser å vite hvordan man kan håndtere dem. Samtidig er innsatsledere også bevisste på at akutte hendelser kan avvike fra tidligere

hendelser, og at det er en "mentalitet" blant innsatsledere om at en situasjon ikke nødvendigvis kan løses på samme måte som sist gang.

En av respondentene pekte på at felles situasjonsforståelse er den viktigste delen av jobben til en innsatsleder. Deriblant å få etablert en felles situasjonsforståelse blant aktørene på det taktiske skadestedet, mellom brann og helse, operasjonssentralen, mannskapet og andre aktører. En annen respondent pekte på at en felles situasjonsforståelse var et viktig suksess kriterium, også dersom det var flere aktører tilstedte i en akutt hendelse. Klein (1989) peker på at beslutninger skjer ofte i dynamiske miljøer, hvor situasjoner og mål er i rask endring, følgelig må beslutningstaker følge med på handlingene sine, og tilpasse seg situasjonen. For å oppnå situasjonsforståelse trengs det oversikt over troverdige mål, kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventinger og typiske handlinger, dette blir drøftet fortløpende nedenfor (Klein 1989).

6.2.2.1 Eksempler på at mål endrer seg underveis

Klein (1989) peker på at beslutninger ofte skjer i dynamiske miljøer, dette betyr at situasjonen er i rask endring, og det samme gjelder målene. Beslutningstakere må derfor følge med på handlingene sine, og være i stand til å tilpasse seg situasjonen (Klein 1989). I kapittel 6.2.1.4 (*Å endre beslutning underveis, serieklassifikasjoner*) viste funnene at innsatsledere kontinuerlig evaluerer og avviser beslutninger i samsvar med situasjonen. Dette kan også forstås som at innsatsledere er klar over at de arbeider i dynamiske miljøer, hvor man raskt må ha en evne til å omstille seg, og ikke gro fast i et mønster. Dette viser kapittel 6.2.1.4 at innsatsledere praktiserer.

Når det gjelder mål i endring kan en væpnet aksjon mot et hus illustrere som eksempel (kapittel 6.1.1 *Tidspress*). Dersom det er fare for skade på tredje person i et huset, er det viktigste målet å berge sikkerheten og helsen til tredje personen, i samsvar med plivo prosedyren. Dersom politiet fikk melding om at tredje personen har klart å rømme fra huset, endret målet seg fra å berge sikkerheten og livet til skadet tredje person til å pågripe gjerningsmannen. Dersom gjerningspersonen begynner å true politiet, endrer målsetningen seg igjen til sikkerheten til egne mannskaper. I en situasjon hvor innsatsledere er truet, har man et større tidsrom peker respondenten på. Dette ble tolket som at målsetningen ble endret fra skade på tredje person, til å ta gjerningsmannen, til sikkerhet opp mot egne mannskaper.

Videre ble dette eksempelet tolket som at innsatsledere arbeider i situasjoner hvor mål er i rask endring, hvor innsatsledere må være bevisste på egne handlinger, samt å tilpasse seg situasjonen underveis.

En annen respondent forklarer om en annen situasjon hvor mål er i endring. Eksempelvis at en gjerningsmann har en kniv, men at gjerningsmannen kaster bort kniven, og går ned i kjelleren å hulker. Dette ble tolket som at målet i oppdraget endret seg eksempelvis fra å sørge for at gjerningsmannen ikke skader andre utenforstående, til å beskytte gjerningspersonen mot seg selv. Denne situasjonen ble også tolket som en situasjon hvor innsatsledere opplever at mål kontinuerlig er i endring. Dette tyder på at innsatslederens arbeid samsvarer med RPD modellen når det gjelder at mål endrer seg underveis, og at de følger med på handlingene sine og tilpasser seg situasjonen underveis, samt at innsatsledere er klar over at de arbeider i dynamiske omgivelser.

6.2.2.1.1 Troverdige mål

Klein (1989, 1993) mener at troverdige mål er når mannskapet forstår situasjonen, og hvilke mål som er mulige og oppnå, eksempelvis å redde liv. I dette tilfellet er det ikke snakk om å maksimere en verdi, men heller i form av et spesifikt utfall man ønsker å oppnå. Et interessant funn var at alle respondentene og informanten svarte forholdsvis forskjellig på spørsmål om hva målet var i en akutt hendelse. Alle var opptatt av at hendelsen i stor grad bestemte hva målet var, og som tidligere beskrevet varierer målet etter hvordan en hendelse eksempelvis utvikler seg (Kapittel 6.2.2.1. *Eksempler på at mål endrer seg*). Andre respondenter svarte at målet var å sikre liv og helse, andre var opptatt av å stabilisere samfunnet tilbake til normaltilstand, eller sikkerheten til mannskapet, og at samvirke mellom operasjonssentralen, egne kollegaer, og andre aktører skulle fungere bra. Dette ble tolket som at innsatsledere er i stand til å se hvilke mål som er mulige å oppnå i de ulike situasjonene, og at dette naturligvis varierer ut i fra oppdragene. Det var også samsvar i at innsatsledere ønsket å oppnå et spesifikt utfall, eksempelvis å stabilisere samfunnet tilbake til normaltilstand igjen.

Som tidligere beskrevet i kapittel 6.2.1.2 (*Om konkurranse mellom to strategier*) forklarte en respondent at prioriteringen i oppdraget bestemmer hvilken strategi man går for. Prioriteringer ble tolket som verdier og mål som står på spill. Dette kan videre tolkes som at innsatsledere kan benytte seg av troverdige mål dersom det oppstår konkurranse mellom to strategier i en

akutt hendelse; at ved å fokusere på hvilke mål som er mulig å oppnå, så blir det enklere å velge en strategi i en akutt hendelse. På denne måten kan troverdige mål fungere som et slags ”måle barometer”, hvor man fokuserer på hvilke mål som er mulige å oppnå, og at dette kan gjøre det enklere å ta beslutninger i en akutt hendelse. Troverdige mål kan forstås som innsatslederens måte å gjøre ”vanskelige” beslutninger om til ”enklere” beslutninger, ved å fokusere på hvilke mål som er viktig i oppdraget. Dette er også i samsvar med trefaktor modellen (6.2.1.2 *Om konkurranse mellom to strategier*) som fokuserer på verdi, trussel, sårbarhet = risiko. En trefaktor modell kan på denne måten forstås som = mål i en akutt hendelse. Risikoen kan forstås som risikoen for skade på tredjepart, mannskapet, materiell, miljøet og lignende.

6.2.2.1.2 Kritiske tegn og årsaksfaktorer

Klein (1989, 1993) illustrerer et eksempel basert på brannkommandørene han forsket på. De lærte å granske fargen av flammene i en brann, da fikk brannkommandørene informasjon om brann temperatur, hvilke materialer som brant osv. Mønsteret på røyken kunne også fortelle noe om intensiteten om brannen, ved å se hvor røyken ble presset ut av bygningen. Klein (1989, 1993) pekte på at det å oppfatte hint hadde sammenheng med årsakssammenhenger. Situasjonsevalueringen betyr å legge merke til relevante hint og informasjon. Turner (1976) peker på at usikkerhet skaper problemer for handling. For å håndtere disse problemene bruker aktører tommelfingerregler, ritualer, samt å stole på vanlige mønstre, eller ved å sette mål og planer for å nå dem.

Innsatslederne kjente igjen ulike ting i en akutt hendelse. En respondent gjenkjente stemmene på kollegaene sine. Respondenten kunne forstå på kollegaer om de hadde dårlig tid, om meldinger var klippet og mangel på oppdateringer. Lipshitz et al. (2001) peker på at lukket kommunikasjon er utveksling av informasjon fra et lagmedlem til et annet lagmedlem som er vellykket. Dette kan tolkes som lukket kommunikasjon mellom mannskapet, hvor respondenten forstår hvordan kollegaen har det ute i felt. Det kan også tolkes som et virtuelt rollesystem (Weick 1993) hvor man har en mental evne til å sette seg inni, samt å forstå rollene til de andre medlemmene i teamet, ved at respondenten forstår at når meldinger er klippet skyldes det dårlig tid. Orasanu (1994) peker på at felles mentale modeller gir team medlemmer en felles forståelse av oppgaven, hvilken informasjon som kreves og trengs, samt hvem som er ansvarlig for hva. Dette kan tolkes som at innsatsledere gjenkjenner stemmer på

kollegaer, og dermed kan forstå at en akutt hendelse er krevende og at en kollegaen har dårlig tid, ved felles mentale modeller, hvor man får informasjon som trengs. Dette kan videre tolkes som kritiske tegn og årsaksfaktorer som innsatsledere forholder seg til i en akutt hendelse, når de tar beslutninger.

En annen respondent gjenkjente hvordan omgivelsene reagerte på det taktiske skadestedet, eksempelvis om folk stod å pekte og hylte osv. Dette kan også forstås som lukket kommunikasjon mellom innsatsledere (Lipshitz et al. 2001) ved at innsatsledere kan se på omgivelsene, og deretter oppfatte kritiske tegn og årsaksfaktorer. Dette kan følgelig også anses som et relevant hint, eller en tommelfingerregel (Turner 1976, Klein 1989, 1993).

På en annen side kan også reaksjoner fra omgivelsene som metode for å oppdage relevante hint og årsakssammenhenger, være villedende. Ettersom 6 av 9 respondenter og informantene peker på at meldingen fra operasjonssentralen ikke samsvarer med det melder tror. En respondent pekte på at meldingen ofte var mer dramatisk enn det situasjonen tilsa, samtidig benytter innsatsledere seg av "worst case" teori, noe som gjør at de følgelig forbereder seg på det verst tenkelige. Samtidig kan omgivelsene tenkes å mentalt forberede innsatslederne på en akutt hendelse, dersom det er tilfellet at meldingen ofte ikke samsvarer med virkeligheten, og at man dermed blir mer forberedt på hva den akutte hendelsen egentlig innebærer. Samtidig peker andre respondenter på at meldingen fra operasjonssentralen ofte stemmer overens med det som møter dem. Følgelig kan det tenkes at å se på omgivelsene kan hjelpe innsatsledere, enten fordi man blir mentalt forberedt på situasjonen, eller ved at man får bekreftet at situasjonen faktisk samsvarer med meldingen. Det kan følgelig oppfattes som at omgivelsene kan brukes som hint for å gjenkjenne kritiske tegn og årsakssammenhenger

Et annet tegn og årsaksfaktor ble omtalt som "de røde flaggene", "det gygne vindu", "trigger faktorer" og "window of opportunity". "Det gygne vindu" var det øyeblikket man måtte handle før en hendelse utviklet seg til noe større. "Trigger faktorene" var noe som ligger underbevisst som man ikke kan sette ord på, men at gjenkjennelses elementer var en del av det. "Window of opportunity" er innsatslederens anledning til å ta kontroll over situasjonen, og "de røde flaggene" var observasjoner av små ting som gjorde det enklere å ta beslutninger. "De røde flaggene", "det gygne vindu" og "trigger faktorer" ble tolket som det samme; øyeblikk hvor det er kritisk å handle, eller forhindre at en situasjon utvikler seg i en negativ retning. Videre kan "Window of opportunity" også forstås som det samme. Disse øyeblikkene hvor det er kritisk og handle, eller å forhindre at en situasjon utvikler seg i en negativ retning

kan også forstås som gjenkjenning; at innsatsledere gjenkjenner at en situasjon kan utvikle seg i en uheldig retning. Det at det er så forskjellige begrep på dette fenomenet; kan tyde på at innsatsledere opparbeider seg egen erfaring etter flere år ute i felt; og at man følgelig derfor har forskjellige begreper på et nokså likt fenomen.

Et eksempel på det ”gylne vindu” var en gjerningsmann som ønsket at politiet skulle skyte han, innsatslederen så at gjerningsmannen drakk alkohol for å manne seg opp. Innsatslederen reagerte og avverget situasjonen. Dette ble tolket som at kritiske tegn og årsaksfaktorer er vanskelige å forklare, man vet det når man står i situasjonen, og situasjonene kan variere i det uendelige. Innsatslederens erfaring bærer preg av mangfold, og det kan følgelig være vanskelig å konkret forklare hvilke spesifikke situasjoner som gjør at man forstår at man står ovenfor ”de røde flaggene” eller ”det gylne vinduet”, ”trigger faktorer” eller ”window of opportunity” fordi erfaringen man innehar gjør at man forstår at man står ovenfor et slikt øyeblikk.

Ifølge Orasanu og Connolly (1993), Klein (1993), Cosgrave (1996) og Dreyfuss og Dreyfuss (1986) er en ekspert som en person som vet hva som må gjøres, basert på erfaring og praktisk forståelse (Njå og Rake 2009) kan innsatsledere dermed forstås som eksperter på grunnlag av ”de røde flaggene”, ”det gylne vindu”, ”trigger faktorer” og ”window of opportunity”. Ekspertene, innsatslederne vet hvordan de skal handle i ulike situasjoner basert på erfaring og praktisk forståelse, noe gjenkjenning av stemmer, omgivelser, og øyeblikkene man forstår at man må handle og forhindre at en situasjon utvikler seg i en uheldig retning.

6.2.2.1.3 Forventninger

Klein (1989, 1993) peker på at forventinger handler om å forberede beslutningstaker på en handling. Situasjonsevaluering er også forventinger om hva som sannsynligvis kan skje (Klein 1989). En av metodene innsatsledere bruker på å forberede seg på oppdrag er å mentalt forberede seg på oppdraget de skal ut på, som tidligere beskrevet i kapittel (6.2.1.1 *Gjenkjenner raskt hvis en situasjon fører til nye utfordringer*) viser funnene en ”mentalitet” blant innsatsledere om at man er forberedt på at ting ikke alltid er slik som man tror. 5 av 9 respondenter og informanten virker å være bevisste på at man må være åpen for situasjonen, og ikke låse seg eller basere beslutninger på hva man har gjort tidligere, dette virker også å være i samsvar med denne såkalte ”mentaliteten” som finnes blant innsatsledere om å være forberedt på det uventede.

Dette kan også forstås som ”forventninger” til en akutt hendelse eller et oppdrag. Innsatsledere har en ”forventing” om at ting ikke nødvendigvis er slik som det fremstår, de er forberedt på det uventede, er åpen for situasjonen og at hendelsen kan utvikle seg i en annen retning enn man i utgangspunktet trodde. En av respondentene fortalte om en hendelse hvor en person som ble plukket opp av politiet hadde en merkelig oppførsel, innsatslederen reagerte på oppførselene, og tenkte at det kunne ha sammenheng med hjerneskade. Dette viste seg å stemme, og viser også hvor viktig det er at innsatsledere følger med på situasjonen og er åpen for situasjonen og ikke låser seg fast til en konklusjon.

En annen måte innsatsledere forbereder seg på, er ved å tenke hva som sannsynligvis kan skje; både ett og to skritt frem. For å se hva som potensielt sett kan skje fremover i en akutt hendelse ifølge en respondent. En annen respondent forklarer at man må være klar over at en situasjon ikke er avklart før den er avklart. Informanten forklarer at man forsøker å forberede seg på hva man kan forvente, og hva som er det verste som kan skje videre i situasjon? Og at det er viktig å være forberedt på alle scenarioer. Man må planlegge for det som kan skje, og hvordan man tror en akutt hendelse vil utvikle seg. Dette ble videre tolket som at man forventer at uforutsette ting kan oppstå, noe som også er i samsvar med Klein (1989) om at beslutningstakere har forventinger om hva som sannsynligvis kan skje. Å lete etter svakheter og problemer, samt at man forventer å gjøre tilpasninger underveis er kjennetegn på adaptive team (Klein og Pierce 2001). Funnene tyder på at innsatsledere leter etter svakheter og problemer gjennom en ”mentaliteten” om å være forberedt på det uventete, samt at de forventer å gjøre endringer underveis (kapittel 6.2.1.4 *Å endre beslutninger underveis*). Dette tyder på at innsatsledere opptrer som adaptive team i en akutt hendelse.

6.2.2.1.3.1 Viser at innledende hypotese er feil/situasjonen er forstått riktig.

Klein (1989, 1993) peker på at beslutningstakere kan se om en situasjon er forstått riktig. Et eksempel på dette fra studiene om brannkommandørene er at en erfaren FGC rettet en strøm av vann mot stedet en brann var antatt å være. Dersom dette stemte, forventet han at både mønster og farge på røyken ville endre seg etter 20-30 sekunder. Da han ikke så endringer etter 45 sekunder forstod han at brannen kom fra et annet sted. Dette eksempelet viser også at en innledende hypotese kan være feil. Funnene viste at innsatsledere bruker en metode for å ”teste” om situasjonen er forstått riktig, ved å sende ut en første patrulje til skadestedet; for å

dobbeltsjekke om situasjonen er forstått riktig. Dette kan være i samsvar med RPD modellen, ved at innsatsledere kan sjekke om en situasjon er forstått riktig.

En av respondentene kom med et eksempel på en situasjon som utviklet seg på en annen måte enn forventet. En kollega kjente gjerningspersonen godt, og politiet hadde god dialog med vedkommende. Videre utviklet situasjonen seg ikke helt slik man hadde forventet; ved at gjerningspersonen sprang etter innsatslederen med øks. 3 av 9 respondenter og informanter understreker at noe av det som er mest utfordrende med jobben som innsatsleder var møtet med mennesker, eksempelvis folk innen psykiatri. Dette ble tolket som at det i slike situasjoner var særlig risikofylt å se om slike situasjoner var riktig forstått, eller om innledende hypotese var forstått riktig. Eksempelet respondenten kom med; tyder også på at innsatsledere står ovenfor situasjoner hvor den innledende hypotesen ikke er forstått riktig. Noe som også kan illustrere at innsatsledere ikke alltid i alle tenkelige situasjoner har en metode for å sjekke om innledende hypotese er forstått riktig. Dette kan dog kanskje forklares ved at innsatsledere står ovenfor veldig mange forskjellige situasjoner; og som 3 av 9 respondenter sier; at møtet med mennesker kan være særlig utfordrende. Mendonca m.fl (2001) peker på at i en akutt krise kreves det evner å kombinere planer med improvisasjon, for å kunne håndtere forhold som ikke dekkes av planen. Møtet med mennesker kan gjerne illustreres som et eksempel på å håndtere forhold som ikke ”dekkes av en plan”. Det vil være så uendelig mange situasjoner innsatsledere havner oppi, og det kan følgelig tenkes at det vil vanskelig la seg gjøre å skrive forskjellige planer for alle disse tenkelige situasjonene, og improvisasjon blir den beste løsningen.

En annen respondent forteller om viktigheten av å identifisere utfordringer og å finne løsninger. Dette ble tolket som at innsatsledere er opptatt av å lete etter utfordringer, for å se om den innledende hypotesen er forstått riktig, eller om den er forstått feil. Dette kan også tenkes å suppleres i den tidligere nevnte ”mentaliteten” (kapittel 6.2.1.1 *Gjenkjenner raskt hvis en situasjon fører til nye utfordringer*) ved at man alltid søker etter om den innledende hypotesen er forstått riktig; og at man hele tiden ønsker å identifisere utfordringer i en akutt hendelse.

Med utgangspunkt i denne tolkningen kan man si at innsatsledere samsvarer med RPD modellen, ved at de tester om den innledende hypotesen er forstått riktig ved å sende en første patrulje frem til skadestedet. Og gjennom at innsatsledere har en ”mentalitet” hvor de leter

etter utfordringer, som også kan forstås som at man sjekker om den innledende hypotesen er forstått riktig. Funnene viser derimot på at det ikke var andre typiske ”kjennetegn” innsatsledere benyttet seg av for å ”teste” om innledende hypotese er forstått riktig. Dette kan skyldes at RPD modellen i utgangspunktet er basert på brannmenn, som i større grad enn innsatsledere kan bruke konkrete virkemidler for å sjekke hvor en brann eksempel har startet. Innsatsledere arbeider i ekstremt mange forskjellige situasjoner; hvor det følgelig vil være vanskelig å lage generelle tester hvor man tester ut om innledende hypotese er forstått riktig. Samtidig kan det også nevnes at et viktig prinsipp innenfor krisehåndtering er at man har evne til improvisasjon og fleksibilitet (Engen m.fl 2017), noe som på sett og vis kan tolkes som at innsatsledere ikke er mindre forberedt på en akutt hendelse av den grunn; at de ikke har flere metoder ”å teste” om en innledende hypotese er riktig forstått, da improvisasjon og fleksibilitet er viktig i en akutt hendelse.

6.2.2.1.4 Typiske handlinger

Klein (1989, 1993) mener at typiske handlinger betyr at man står ovenfor en kjent situasjon og har kjente måter å handle på, og en reaksjon klar. Dyktige beslutningstakere tar valg basert på det som er typisk, eller basert på hva man vanligvis gjør i en lignende situasjon. Videre understreker Klein (1989) at denne metoden ikke er idiotsikker, men fører til akseptable handlinger med liten innsats og små utgifter. Dette er i kontrast med optimaliseringsstrategien, hvor alle alternativer blir evaluert for å så vurdere hvilken som er best (Klein 1989).

Informanten forteller at det skjer en automatisering av responsen i en akutt hendelse; gjerne uten at man tenker seg om. Dette er i samsvar med RPD-modellen, som mener at beslutningstakere har typiske måter å handle på, basert på det som er typisk. Ifølge Kahneman (2011) kan dette tolkes som at system 1 virker inn i en slik situasjon. System 1 er kunnskapen som er lagret inni minnet, og hjelper oss å forstå, samt å forene ideer. System 1 kan i dette tilfellet forstås som den automatiske responsen til innsatsledere ved et trafikkuhell. System 1 fungerer gjerne fint i en rutinepreget hendelse, eksempelvis et trafikkuhell (tidligere beskrevet i kapittel 6.2.1). Videre kan man tolke i lys av Kahneman (2011), og i lys av RPD-modellen og innsatsledere at system 1 er bra å bruke dersom det en hendelse er rutine, men dersom en hendelse ikke er rutine bør system 2 benyttes, fordi hendelser som ikke er rutine krever mer oppmerksomhet.

Dette kan tolkes som at dersom innsatsledere står ovenfor situasjoner som ikke kan anses som typiske, så bør man unngå å benytte seg av system 1 ifølge Kahneman (2011), ettersom det enklere kan oppstå biaser. RPD modellen kan det tolkes som er enig i denne tankegangen, da modellen peker på at metoden med typiske handlinger ikke er idiotsikker, men at den fører til akseptable handlinger med liten innsats og små utgifter. Samt, at RPD-modellen peker på at typiske handlinger er noe man gjør når man står ovenfor kjente situasjoner, og man derfor har kjente måter å handle på. RPD modellen peker ikke på at man skal benytte typiske handlinger i situasjoner som ikke er typiske. Samtidig kan det gjerne tenkes at flere ting vil gå igjen i flere hendelser som innsatsledere står ovenfor, og at man dermed kan benytte seg av typiske handlinger til en viss grad uansett, da enkelte ting vil gå igjen uansett, som å ta avhør eller å ta bilder.

En annen respondent forteller at det er vanskelig å komme på konkrete eksempler på typiske handlinger innsatsledere gjør i akutte hendelser. Samtidig peker respondenten på at i møte med politistudenter i praksis så ser man situasjoner hvor politistudentene ikke kan hverdagslige uttalte ting, ting som innsatsledere kan helt automatisk. I kapittel (6.2.2.1.2 *Kritiske tegn og årsaksfaktorer*) ble innsatsledere definert som eksperter. Dersom man sammenligner politistudenter med innsatsledere, kan dette tolkes som at politistudenter er helt i starten av deres karriere ikke har samme erfaring som gjør dem til eksperter enda. PBS 1 (2011) peker på innsatsledere gjerne er erfarne tjenestemenn og at innsatsledere ofte innehar de mest krevende oppgavene i politiet som krever gode lederkunnskaper og faglig kompetanse. Svaret til respondenten kan tolkes som at ved å benytte seg av innsatsledere, kan en typisk handling være at man nettopp benytter seg av eksperter, sammenlignet med nyutdannede politifolk. Samtidig at det gjerne er typiske handlinger innsatsledere benytter seg av, men at disse kan være vanskelige å forklare, fordi de gjerne er et resultat av erfaring.

En annen respondent peker på at når man får oppdrag, begynner hjernen å tenke på en annen måte; man kan gå fra å tøyse til fullt alvor, og havner i en slags "boble". Dette ble tolket som at en typisk handling for innsatsledere er å mentalt forberede seg på oppdrag. Dette er i samsvar med en "mentalitet" funnene viser at innsatsledere har i kapittel 6.2.1.1 *Gjenkjenner raskt hvis en situasjon fører til nye utfordringer* ved at innsatsledere er forberedt på det uventede. Og fra kapittel 6.2.2.1.3.1 *Viser at innledende hypotese er forstått riktig* ved at innsatsledere også er mentalt forberedt på å identifisere utfordringer i en akutt hendelse.

Funnene tyder på at å mentalt forberede seg også er en typisk handling; og at man havner i en boble, kan tyde på denne mentalitet som tidligere funn i oppgaven viser.

Man kan også tolke ”window of opportunity”, ”det gylne vindu”, ”trigger faktorer” og ”de røde flaggene” (tidligere beskrevet i kapittel 6.2.2.1.2 *Kritiske tegn og årsaksfaktorer*) som typiske handlinger. Det kan forstås som innsatslederens måte å gjenkjenne viktige øyeblikk og momenter i en hendelse, men også som en typisk handling fra deres side. At innsatslederne forstår at de må handle i akkurat det øyeblikket, for å avverge at en situasjonen for utvikle seg videre. 2 av 9 respondenter fortalte at de pleide å stoppe bilen når de fikk oppdrag, for å finne ut av hvor de skulle osv. før de kjørte ut til den akutte hendelsen. Gjennom erfaring hadde den ene respondent lært seg at dette var best, fordi å kjøre utrykning krevde full konsentrasjon. Å stoppe bilen før utrykning kan derfor også anses som en typisk handling for innsatsledere.

Oppsummering av typiske handlinger for innsatsledere er en automatisering av handlinger ved en akutt hendelse, eksempelvis i en trafikkulykke trengs det ikke en plan, fordi man vet hva som må gjøres. Samtidig kan det også tenkes at flere ting vil gå igjen i akutte hendelser som ikke er typiske, og at innsatsledere dermed til en viss grad alltid kan benytte seg av typiske handlinger, men gjerne i forskjellig grad. En annen typisk handling er å benytte seg av eksperter, altså innsatsledere i oppdrag som krever gode lederkunnskaper og faglig kompetanse, noe som gjerne kommer av erfaring, i samsvar med RPD-modellen. En annen typisk handling er en ”mentalitet” hvor innsatsledere er 1) forberedt på at det uventede 2) de forsøker å identifisere utfordringer i en akutt hendelse 3) totalt sett at man havner i en ”boble” som en slags mentalitet. ”Window of opportunity”, ”det gylne vindu”, ”trigger faktorer” og ”de røde flaggene” til å gjenkjenne viktige øyeblikk i en akutt hendelse, hvor man må handle før en situasjon får utvikle seg videre. Ved å stoppe bilen før man kjører frem til den akutte hendelsen. På grunnlag av dette kan man si at innsatsledere også oppfyller kravet om typiske handlinger i samsvar med RPD modellen.

6.2.2.1.4.1 Ha en reaksjon klar

Klein (1989) mener at med en typisk handling skal man også ha en typisk reaksjon klar. En respondent forklarte at h*n kunne visualisere på forhånd før et oppdrag med en mann med kniv, hvordan h*n skulle reagere. Respondenten pekte på at denne ”mentale filmingen i forkant” var et viktig virkemiddel. På forhånd hadde respondenten bestemt seg for hvor nært

gjerningsmannen skulle komme før respondenten skulle skyte. Hva skulle respondenten gjøre dersom gjerningspersonen går inn i et hus? Eller beveger seg mot et hus? Dette hadde respondent på forhånd tenkt på, og visualisert. Dette ble tolket som at innsatsledere har en reaksjon klar med å på forhånd mentalt visualisere hvor nærme en gjerningsmann kan komme. Dette samsvarer også med RPD-modellen som mener at beslutningstakere skal ha en typisk reaksjon klar.

En annen respondent forklarer at man på forhånd kan visualisere hvordan man ville reagere dersom en gjerningsperson kommer for nær. Denne respondenten forklarte derimot at man ofte tøyer sin egen sikkerhet. Det kan også tyde på at dersom selv om man på forhånd har en reaksjon klar, så kan denne reaksjonen endre seg. Den ”planlagte reaksjonen” er ikke en absolutt sannhet. Dette kan tolkes som at innsatsledere arbeider i dynamiske omgivelser i rask endring, og at en ”planlagt respons” naturlig nok kan endres hurtig, på grunn av hendelsens dynamikk. Samtidig viser gjerne dette eksempelet også at innsatsledere ikke benytter seg av en rendyrket form av RPD-modell. Selv om innsatsledere på forhånd har sett for seg hvordan de potensielt sett kan reagere i en situasjon, så tøyer man egen sikkerhet for å eksempelvis unngå å skade en gjerningsperson. Det kan tenkes at et mål for en innsatsleder vil være å ikke påføre mer skade enn nødvendig, dermed kan det tenkes at dette målet av og til kan gå på bekostning av egen sikkerhet.

En annen måte innsatsledere har en reaksjon klar er ved å plassere mannskapene ut ifra hvor de er mest nyttige. Man tenker hvor kan man risikere at gjerningsmannen kommer ut, i vinduet eller på terrassen? Hvor er det best å plassere mannskapet? Eller ved å plassere spesialisert mannskap på ulike poster. På denne måten ble mannskapene plassert ved å tenke på sannsynligheten for hvordan den akutte hendelsen vil utspille seg, ved å forsøke å se frem i tid. På denne måten kan man si at innsatsledere har en reaksjon klar. Dette kan også være i samsvar med kapittel 6.2.2.1.3 (*Forventinger*) hvor beslutningstakeren har forventinger om hva som sannsynligvis kan skje videre i en akutt hendelse. En annen respondent forklarer at man plasserer mannskapene etter der de er best, dette ble tolket som at en reaksjon i en akutt hendelse, er at man benytter seg av spesialkompetanse. Eksempelvis ved å benytte seg av skarpskyttere, og at dette er en måte å ha en reaksjon klar på. Dette samsvarer følgelig også med RPD-modellen, at innsatsledere har en reaksjon klar.

Oppsummering av å ha en reaksjon klar; ved å ”mentalt filme i forkant” av en hendelse hvordan man skal reagere, den planlagte reaksjonen man har gjort på forhånd trenger ikke å utspille seg, pga. de dynamiske omgivelsene man arbeider i, samt at troverdige mål kan gå på bekostning av mannskapets egen sikkerhet. Mannskaper blir plassert ut i fra hvordan man tror at hendelsen vil utspille seg, dette samsvarer også med forventninger. Og ved å benytte seg av spesialkompetanse, er en måte å ha en reaksjon klar på. Innsatslederens en reaksjon klar samsvarer med RPD-modellen, men ikke i en rendyrket form, da den planlagte reaksjonen er i kontinuerlig endring.

6.2.3 Seriell evaluering

Seriell evaluering er ifølge Klein (1989) at man evaluerer ett alternativ om gangen inntil ett tilfredsstillende alternativ er funnet. Seriell evaluering er forskjellig fra samtids evaluering, hvor et sett av alternativer blir generert og evaluert forholdsvis. Simon (1995) peker på at tilfredsstillende betyr at ett valg blir vurdert om gangen, inntil ett tilfredsstillende er funnet. RPD modellen er opptatt av å tilfredsstillere.

6.2.3.1 Evaluering av ett alternativ om gangen inntil et tilfredsstillende alternativ er funnet.

I kapittel 6.2.1.2 (*Om konkurranse mellom to strategier*) viste funnene at innsatsledere avviker fra RPD-modellen ved at innsatsledere tar utgangspunkt i ”worst case” teori, og ikke tilpasser seg begge strategiene dersom det foreligger konkurranse mellom dem. Videre viste funnene at det vil være naturlig å arbeide seg ut i fra en hypotese, i en akutt hendelse med liten tid, noe som ligner på seriell evaluering. Andre respondenter forklarte om en ”mellom løsning” hvor man tilpasser seg begge hypotesene, andre mente at man tilpasset begge hypotesene, og konklusjonen ble at innsatsledere ikke har en rendyrket form for tilpasning mellom to hypoteser dersom det forekommer konkurranse mellom dem. Samtidig viste kapittel 6.2.1.4 (*Å endre beslutning underveis, serieklassifikasjoner*) et nytt interessant funn ved at innsatsledere hele tiden evaluerer situasjonen, og endrer på beslutninger underveis. Dette tyder på at innsatsledere i praksis tilpasser begge strategiene dersom det foreligger konkurranse mellom dem. Fordi 1) de hele tiden revurderer beslutninger som blir tatt i henhold til situasjonen, 2) fordi de tilpasser begge strategiene dersom det er konkurranse mellom to hypoteser.

Funnene fra kapittel (6.2.1.2 *Om konkurranse mellom to strategier*) viste at innsatsledere gjerne arbeidet ut i fra en hypotese dersom tiden var knapp. Dette gjør det dermed nærliggende å anta at innsatsledere arbeider ut i fra en beslutning, inntil et tilfredsstillende alternativ er funnet dersom tiden er knapp, med basis i funnene fra kapittel (6.2.1.2 *Om konkurranse mellom to strategier*). Seriell evaluering betyr ifølge Klein (1989) at beslutningstakere evaluerer ett alternativ om gangen, inntil et tilfredsstillende alternativ er funnet.

Informanten forklarte at tid og trussel er avgjørende for om man vurderer ett alternativ om gangen, eller om flere alternativer blir evaluert. Dette ble tolket som at man vurderer ett alternativ om gangen når det er liten tid, inntil et tilfredsstillende alternativ er funnet.

En annen respondent forteller at i en akutt hendelse, så er det ikke tid til å stoppe opp å tenke. Prioriteringene i oppdraget bestemmer; og dette kan variere fra å redde liv, til få tak i gjerningsmannen. Prioriteringene i oppdraget ble tolket som verdier og mål som står på spill (Kapittel 6.2.1.2 *Om konkurranse mellom to strategier*). Dersom det er stor fare for skade på tredje part, utsetter innsatsledere seg for større risiko, enn dersom trusselen er rettet mot politiet. En annen respondent fortalte at dersom en situasjon er så tidskritisk at man bare må handle, så arbeider man seg ut i fra en beslutning før man jobber seg videre. Dette ble tolket som at innsatsledere ikke har tid til å vurdere flere alternativer når man er under sterkt tidspress, noe som er tilfellet i en akutt krise.

Dette tyder på at innsatsledere vurderer ett alternativ om gangen i en akutt hendelse, frem til man finner et passende alternativ, noe som er i samsvar med Klein (1989) som fant ut at dyktige beslutningstakere sjeldent sammenlignet alternativer. De vurderer essensen av situasjonen og velger en handling de vet vil takle den pressende situasjonen. PBS 1 (2011) sier at innsatsledere må vurdere hvordan de skal løse oppdrag, og vurdere alternativer, men realistiske alternativer som er tilpasset oppdragets art og ivaretar sikkerhetsmessige hensyn. Det at flere alternativer ikke ble vurdert, men heller prioriteringer eller mål i oppdraget, kan tyde på at innsatsledere i samsvar med Brannkommandørene i RPD modellen selv ikke føler de tar beslutninger, men at de vurderer sannsynligheter og ytelsesavvik. Med å vurdere sannsynligheter, kan det forstås som "worst case" teori (kapittel 6.2.1.2 *Om konkurranse mellom to strategier*) som politiet benytter seg av, ytelsesavvik kan forstås som at ting ikke går etter planen, noe som passer med det som tidligere ble beskrevet (6.2.1.1 *Gjenkjenner raskt hvis en situasjon fører til nye utfordringer*) om en "mentalitet" blant innsatsledere om at

ting ikke nødvendigvis utvikler seg slik man har sett for seg. Med utgangspunkt i dette, kan det se ut som at innsatsledere vurderer ett alternativ om gangen i en akutt hendelse i samsvar med RPD modellen.

6.2.3.2 Det første alternativet fra handlingskøen er det mest typiske alternativet (godt nok)

Funnene fra kapittel 6.2.1.3 (*Blir beslutningers fordeler og ulemper direkte sammenlignet ved en analytisk strategi*) viser at innsatsledere ikke tar analytiske beslutninger i samsvar med Engen m.fl (2017) sin definisjon. Innsatsledere tar ikke analytiske beslutninger gjennom en kronologisk tankeprosess, men avveier ulike hensyn og forsøker å komme frem til den beste løsningen ved å vurdere fordeler og ulemper gjennom muntlig diskusjon. Videre ble det påpekt at det i en akutt hendelse ikke vil være nok med tid til å komme frem til den beste løsningen, men heller ”gode nok” løsninger. Klein (1989) peker på at RPD modellen er opptatt av å tilfredsstillere, og det første alternativet fra ”handlingskøen” er det mest typiske alternativet, og gjerne det mest effektive.

3 av 9 respondenter og informantene er bevisste på at man aldri når 100% løsninger i en akutt hendelse. En av respondentene forklarer at h*n ofte snakker med mannskapet om hvor grensa for hva som er godt nok er? Dette ble tolket som at innsatsledere er opptatt av å tilfredsstillere, samt opptatt av å finne ”gode nok” alternativer. En annen respondent sier at det er vanskelig å få til 100 % løsninger, og at dersom man bruker for lang tid, samt forsøker å finne for mange alternativer, så vanskeliggjør dette arbeidet i den akutte hendelsen. En annen respondent forklarer at om det i ettertid skulle vise seg at den løsningen man valgte, ikke var den mest optimale, så er det innafor, fordi det er godt nok. En annen respondent forklarer at det handler om å ikke søke det perfekte. En annen respondent forklarer at dersom man jager 100% løsninger, så vil man slite med å ta en beslutning til slutt, fordi ingen av alternativene vil til slutt virke gode nok. Dette ble tolket som at innsatsledere er bevisste på at man ikke kan bruke for mye tid i en akutt hendelse, fordi da mister man tidsvinduet sitt, og at det er viktig å ta beslutninger som er ”gode nok” og tilfredsstillende. Dette tyder på at innsatslederens beslutninger samsvarer med RPD-modellen om å ta ”gode nok” beslutninger, altså beslutninger som tilfredsstillende.

RPD-modellens syn på tilfredsstillende beslutninger er en sterk motsetning fra det sosiologiske perspektivet ”optimaliseringsstrategien”, som mener at et ”tilfredsstillende beslutninger” kan

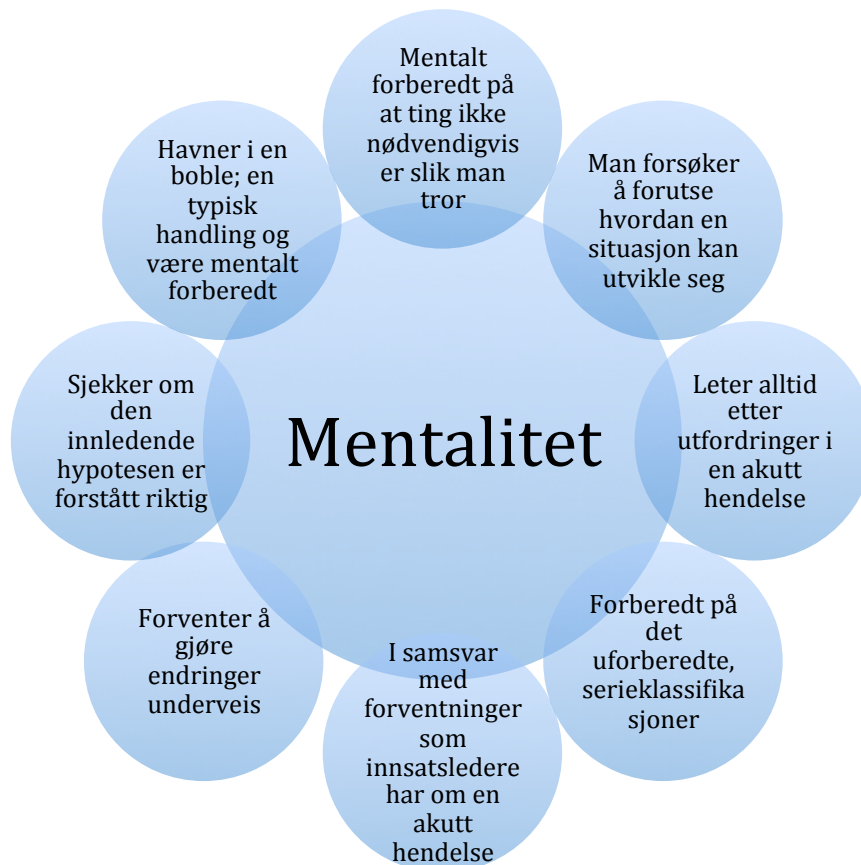
true krisebekjempelsen dersom man ikke reflekterer over, eller omdefinerer situasjonen (Rosenthal et al. 2001; Rosenthal, Hart og Charles 1989, Rake og Njå 2009). Kruke (2012) peker på at beslutningstaking under stor grad av usikkerhet kan omtales som ”60-prosentsbeslutninger”, dette betyr at beslutningsgrunnlaget er mangelfullt i situasjoner hvor man må fatte beslutninger. Dette kan tolkes som at man må akseptere ”tilfredsstillende beslutninger” i en akutt hendelse, fordi beslutningsgrunnlaget vil være mangelfullt i en akutt hendelse. Det vil følgelig også være vanskelig å ta analytiske beslutninger i akutte hendelser, fordi det er stor usikkerhet knyttet til situasjonen samtidig som det er et sterkt tidspress. Det vil følgelig være vanskelig å tilstrebe analytiske beslutninger som er basert på struktur, regler, resonnere logikk fordi disse beslutningene krever mer tid. (Helsloot og Rutienberg, 2004). Optimaliseringsstrategien, hvor man vurderer alle alternativer vil følgelig ikke fungere i en akutt hendelse. PBS 1 (2011) peker på innsatsledere skal ta beslutninger som er realistiske, og dette kan tolkes som at realistiske beslutninger i akutte hendelser med tidspress kan bety ”gode nok” beslutninger i samsvar med RPD modellen.

Samsvarer innsatsledere med RPD-modellen ved at det første alternativet fra handlingskøen er det mest typiske? En respondent sier at den første tanken ofte er den beste, basert på noe i bakhodet som virker fornuftig i en akutt hendelse. Respondenten forteller at mange gode løsninger kommer når man har knapp med tid. En annen respondent forteller at man bruker grunnutdannelsen når man evaluerer ett alternativ i handlingskøen. Man gjør det som virker smart der og da, og det som er godt nok. En annen respondent forteller at det handler om å bruke prinsippene opp mot en akutt hendelse, og deretter finne en god løsning. Det handler om å finne tilfredsstillende løsninger, ikke perfekte løsninger. Disse utsagnene kan også tolkes som at det første alternativet fra handlingskøen er det mest typiske, basert på grunnutdanning og prinsipper, samt at innsatsledere er bevisste på å ikke jage perfekte løsninger, men tilfredsstillende løsninger.

Dersom vi tolker funnene fra de tidligere kapitlene i lys av *om det første alternativet fra handlingskøen er det mest typiske*; i kapittel 6.2.1 (*Å gjenkjenne tilfeller som typiske*) kom det frem at innsatsledere får automatiske handlinger de gjør i situasjoner hvor de gjenkjenner en handling som typisk. Dette kan tyde på at innsatsledere i en akutt hendelse velger det første alternativet fra handlingskøen, fordi man får en automatisk respons på typiske handlinger, eksempelvis en trafikkulykke. Som tidligere nevnt i kapittel 6.2.1.2 (*Om konkurranse mellom*

to strategier) benytter innsatsledere seg av "worst case" teori, og dette kan også bety at innsatsledere velger det første alternativet fra handlingskøen, basert på worst case teori.

Likevel var det kun 1 respondenter eller informanten som fortalte at "den første tanken er den beste tanken". Det var altså 8 andre respondenter og informanten som ikke uttrykte samme tanke. Samtidig peker Kahneman (2011) på at flere av våre beslutninger blir tatt i stillhet i vårt sinn i en mental arbeidsprosess. Dette kan igjen tolkes som at innsatsledere tar beslutninger i stillhet som de ikke er klar over, og at de eksempelvis benytter seg av det første alternativet fra handlingskøen oftere enn antatt. På en annen side kan det også tolkes som at innsatsledere ikke nødvendigvis velger det første alternativet i handlingskøen, og at denne tankegangen strider i mot hvordan innsatsledere tenker om akutte hendelser.



Figur 11: Egendefinert figur av hvordan mentaliteten til innsatsledere fungerer

Eksempelvis med å ha en mentalitet hvor man alltid leter etter utfordringer, samt at man er forberedt på at ting ikke er slik man tror, at man kontinuerlig evaluerer og avviser beslutninger om de ikke er passende i en situasjon, ved å søke etter om den innledende hypotesen er forstått riktig, som en del av forventninger om en hendelse, å mentalt forberede seg på oppdrag som typiske handlinger. Denne "mentaliteten" kan tolkes som å stride med å

velge første alternativ fra handlingskøen, fordi man kontinuerlig tar en ny situasjonsvurdering for å se om situasjonen er forstått riktig, og at det dermed ikke ”låser seg” til den første tanken man i utgangspunktet hadde om situasjonen. Med grunnlag i dette kan vi si at innsatsledere ikke samsvarer med RPD-modellen ved at det første alternativet fra handlingskøen er det mest typiske. Derimot kan det se ut som at innsatslederens beslutninger samsvarer med RPD-modellen ved at innsatsledere er opptatt av å tilfredsstille, og ved å finne ”gode nok” alternativer, som er i samsvar med Klein (1989).

6.2.4 Mental simulering

Mental simulering betyr at beslutningstakeren ser for seg et hendelsesforløp, hvor alternativer blir evaluert gjennom en sammenligningen av hvordan de tilfredsstillende et sett av kriterier. I RPD modellen blir en handling evaluert om gangen. Mental simulering viser hvordan seriell evaluering kan bli brukt for å finne det beste alternativet, dermed kan man si at gjenkjennings beslutningstaking kan være kompatibel med optimalisering så vel som tilfredsstillende (Klein 1989, s.58-62). DeGroot (1965) omtaler dette som progressiv fordypning.

6.2.4.1 Å tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon..

Mental simulering betyr ifølge Klein (1989) å tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon. Funnene i kapittel 6.2.2.1.4.1 (*Ha en reaksjon klar*) var at innsatsledere har en reaksjon klar med å ”mentalt filme i forkant” av en hendelse, men den planlagte reaksjonen trenger ikke nødvendigvis å utspille seg slik man hadde tenkt, pga. de dynamiske omgivelsene man arbeider i, og at troverdige mål kan gå på bekostning av mannskapet. Mannskapet blir plassert ut i fra hvordan man tror en hendelse vil utspille seg, noe som også samsvarer med *Forventinger* (kapittel 6.2.2.1.3), samtidig som man benytter seg av spesialkompetanse for å ha en reaksjon klar. Innsatslederens, ha en reaksjon klar samsvarer med RPD-modellen, men ikke i en rendyrket form, da den planlagte reaksjonen er i kontinuerlig endring. Disse funnene kan det tenkes at samsvarer med hvorvidt man kan tenke seg at et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon, ved at man kan tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon.

Eksempelet med respondenten som mentalt visualiserte hvordan h*n skulle reagere dersom en gjerningsmann med kniv kom for nært, samt at respondenten visualiserte hvordan h*n skulle reagere dersom gjerningsmannen gikk inn i et hus osv. Viser at innsatsledere tenker seg frem

til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon. Men basert på funnene fra kapittel 6.2.2.1.4.1 (*Ha en reaksjon klar*) trenger ikke denne tankeprosessen nødvendigvis føre til at innsatsledere låser seg fast til en planlagt metode, men funnene viser at innsatsledere kan tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon, i samsvar med RPD-modellen.

6.2.4.2 Historie fortellings strategi – anta hvordan det vil utspille seg

Som tidligere beskrevet (i kapittel 6.2.2.1.4.1 *Ha en reaksjon klar*) forklarer en respondent hvordan man planlegger et oppdrag ved å plassere mannskapet der det sannsynligvis er behov for dem, ved å prøve å se frem i tid. En annen respondent plasserte mannskaper der de var best, og dette ble tolket som at spesialkompetanse ble benyttet for å *ha en reaksjon klar*. Videre ble dette tolket som at innsatsledere antar hvordan en situasjon vil utspille seg, med å plassere mannskapet etter hvilke kvalifikasjoner de ha i samsvar med hendelsens utvikling. En annen respondent så for seg hvordan skadestedet kunne organiseres før innsatslederne var på plass i den akutte hendelsen, noe som også kan tolkes som at man benytter seg av historie fortellings strategi ved å se for seg hvordan hendelsen utspiller seg. Dette ble tolket som at man på denne måten gjorde man seg tanker om hvordan man kunne løse oppdraget, samt at mental visualisering var en viktig del av innsatslederens arbeid også før man ankommer en akutt hendelse. Dette kan ligne på det RPD modellen omtaler som historie-fortellings strategi ved å mentalt simulere trekkene ved en hendelse (Pennington og Hastie 1993, Klein og Crandall 1995). Lipshitz et al. (2001) mener at eksperter har en evne til å mentalt simulere en retning av handling i en situasjon, og anta hvordan den vil utspille seg. Basert på dette tyder det følgelig på at innsatsledere kan omtales som eksperter, i samsvar med Lipshitz definisjon av eksperter.

Videre viste funnene at alle respondentene og informanten visualiserte, gjennom å se for seg et oppdrag eller en hendelse, eller ved å tenke på scenarioer, ved å evaluere tidligere hendelser som har skjedd, eller ved å forsøke å forutse hva som kan skje i en akutt hendelse. Dette ble tolket som at den mentale visualiseringen var en del av den mentale forberedelsen før en akutt hendelse, noe som samsvarer med de tidligere funnene at innsatsledere har en ”mentalitet”, hvor mental visualisering også kan tenkes å være en del av denne mentaliteten. Man mentalt forberedte seg gjennom å lese gjennom loggen, se på hvilke oppdrag som var på agendaen, ved å finne frem bilder av hus, gater, bydeler, kart, eller ved bruk av tavler og

tegnekart, ved å se for seg innganger og alternative innganger. Det ble tolket som at en viktig del av arbeidet til en innsatsleder er å mentalt visualisere hendelser og scenarioer, eksempelvis gjennom å se på kart, hus, gater, bygninger og ved bruk av tavler og tegnekart. Dette kan følgelig også tolkes som en viktig del av arbeidet *før man antar hvordan en hendelse vil utspille seg, historiefortellingsstrategi* ved å se på kart, bilder og lignende og ved å ”mentalt forberede seg”, dette er en del av å anta hvordan en hendelse vil utspille seg tyder funnene på.

2 av 9 respondenter og informantene fortalte om visualisering i andre settinger enn før en akutt hendelse. En respondent fortalte om visualisering av en akutt hendelse i ettertid av hendelsen. Respondenten forklarte at når vekten var ferdig, var det vanlig å reflektere over dagen hjemme. Kunne situasjonen blitt løst på en bedre måte? Selv om man diskuterer med kollegaer, så forsetter man å tenke etterpå på egen hånd. Respondenten pekte på at denne formen for visualisering også var viktig, fordi da reflekterer man over beslutningene i ettertid. Dette ble tolket som at visualisering ikke bare ble brukt i arbeidet med den akutte hendelsen, men også som et verktøy som kan bidra til læring i ettertid av en akutt hendelse. En annen respondent fortalte også om visualisering i etterkant av en hendelse, men på en annen måte enn den forrige respondente. Denne respondente visualiserte hendelser media omtalte, eksempelvis hendelser fra andre land, eller hendelser som kollegaer omtalte. Respondenten forsøkte å sette seg inn i hendelsene, og tenkte hvordan h*n selv ville ha håndtert en tilsvarende situasjon. Denne visualiseringen ble tolket som viktig og verdifull for å kunne ta beslutninger i en akutt hendelse. Dette ble videre tolket som at visualisering av hendelser i media, fra andre kollegaer og lignende kan bidra som en slags form for ”trening” for innsatsledere, hvor de visualiserer hvordan de vil håndtere potensielle akutte hendelser.

Kruke (2012) peker på at læring fra tidligere kriser gjør at man er i stand til å gjenoppbygge en mer robust krisehåndtering, slik at førkrisefasen blir mer robust enn tidligere. Disse funnene tyder på at innsatsledere ved å visualisere en hendelse i ettertid, får læring og dermed er mer robuste til å møte en ny akutt hendelse. RPD modellen har ikke noe fokus på mental visualisering i ettertid av en akutt hendelse, derimot tyder funnene i denne oppgaven på at innsatsledere bruker visualisering i ettertid av en akutt hendelse til læring. Dersom det viser seg at det er mer vanlig enn det som tidligere har kommet frem i RPD modellen at aktørene selv evaluerer sin egen atferd og sine egne beslutninger i ettertid av en hendelse, kan dette være kritikkverdige trekk ved RPD modellen og dens deskriptive form.

Ettersom RPD modellen legger opp til at aktørene gjenkjenner hendelser, for å finne en passende respons, kan visualiseringen av hendelser man leser om media eller hører fra andre kollegaer tenkes å være viktig som ”trening”, om man står ovenfor utfordrende hendelser som man ikke har vært borti før. Eller generelt bidra til en bedre respons i en akutt hendelse, da vedkommende på forhånd har visualisert hvordan man kan løse en spesifikk hendelse. Engen m.fl (2017) peker på at uventede hendelser oppstår som en følge av at trening og håndbøker ikke har klart å fange opp den aktuelle hendelsen. Weick (1993) peker på at situasjoner man aldri har erfart før kan føre til kosmologiske episoder, ved at aktørene ikke lenger føler at universet er forståelig eller rasjonelt lenger. Dersom innsatsledere ”trener” ved å visualisere hendelser de leser om i media, hører fra kollegaer og lignende kan det tenkes at krisehåndteringen blir enda bedre og at man kan unngå kosmologiske episoder, fordi man på forhånd har sett for seg et scenario og visualisert hvordan man kan løse det.

Engen m.fl (2017) peker på at det er en klar sammenheng mellom det forebyggende arbeidet og beredskapsforberedelser i førkrisefasen, samt muligheten for å ha en effektiv krisehåndtering. Dette kan tyde på at dersom innsatsledere på forhånd mentalt visualiserer og ”trener” på hendelser så vil dette være et nyttig hjelpemiddel. Engen m.fl (2017) peker også på at en kombinasjon av kunnskap om forutbestemte strategier og planer er viktig for å håndtere uforutsette situasjoner, og for evnen til å improvisere. Det kan dermed tenkes at dersom innsatsledere på forhånd mentalt visualiserer hvordan de ville håndtert en potensiell ”krise”, så kan dette være viktig for evnen man har til å håndtere uforutsette situasjoner, samt evnen til improvisasjon.

Alle respondentene og informantene snakket om visualisering i arbeidet som innsatsleder, selv om ikke alle snakket om visualisering i ettertid av en hendelse. Dette kan stille spørsmålsteget ved hvor vanlig mental visualisering i ettertid av en hendelse er, og mer forskning kan løse dette. Det er allikevel et interessant funn, da dette tyder på at innsatsledere benytter visualisering i ettertid som en form slags for læring, og det er grunn til å tro at dette kan forbedre beslutninger som blir tatt under usikre omstendigheter. På denne måten kan tenkes at innsatsledere blir enda bedre på å ta beslutninger under tidspress, ved at man mentalt visualiserer enten i ettertid, eller ved å sette seg inn i relevante situasjoner for å tenke hvordan man selv ville ha håndtert dem.

For å oppsummere; innsatsledere antar hvordan hendelser vil utspille seg, gjennom å plassere mannskaper der det er mest behov for dem, og ved å forsøke å se frem i tid, ved å benytte spesialkompetanse, ved å se for seg hvordan man kan organisere skadestedet. Dette samsvarer med RPD-modellens historiefortellingsstrategi hvor aktørene antar hvordan en hendelse vil utspille seg. Innsatsledere mentalt forbereder seg før oppdrag, og dette kan også samsvare med en "mentalitet" som innsatsleder har, hvor de mentalt visualiserer hvordan en hendelse kan utspille seg. Man mentalt forbereder seg gjennom å lese på loggen, se på hvilke oppdrag som er på agendaen, ser på bilder, kart, gater, bydeler og lignende. Dette er igjen en viktig del av arbeidet før man antar hvordan en hendelse vil utspille seg, og benytte historiefortellingsstrategi.

En respondent fortalte om visualisering i ettertid av en hendelse, dette ble tolket som et viktig verktøy til læring av akutte hendelser. En annen respondent fortalte om visualisering i form av hendelser media omtalte, andre kollegaer og lignende. Denne formen for visualisering ble tolket som en viktig del av "trening" på akutte hendelser. Funnene viste med andre ord at innsatsledere benytter seg av mental visualisering på andre måter enn RPD-modellen tilsier. Innsatsledere oppfyller kravet ved å anta hvordan hendelser vil utspille seg, historiefortellingsstrategi i samsvar med RPD-modellen. Samtidig er det kritikkverdig at RPD-modellen ikke nevner mental visualisering i form av læring etter hendelser, eller i form av trening av akutte hendelser.

6.2.4.3 Beslutningstaker ser for seg et hendelsesforløp, hvor alternativer blir evaluert gjennom en sammenligning av hvordan de tilfredsstillter et sett av kriterier. En handling blir evaluert om gangen.

Funnene fra kapittel 6.2.1.3 (*Blir beslutningers fordeler og ulemper direkte sammenlignet ved en analytisk strategi?*) viste at innsatsledere direkte vurderer fordeler og ulemper knyttet til hvilken strategi man skal benytte i en akutt hendelse. En måte innsatsledere gjør dette på, er gjennom muntlig diskusjon mellom kollegaer. De analytiske beslutningene som ble tatt samsvarte med Njå og Rake (2009) sin definisjon; at beslutningstakere diskuterer uten kalkulasjon, men med kritisk refleksjon på egen intuisjon. Med bakgrunn i dette er det grunn til å anta at innsatsledere også evaluerer ulike beslutninger, ved å se på fordeler og ulemper ved dem, og at dette kan fungere som en måte å vurdere om en beslutning tilfredsstillter et sett av kriterier.

Funnene fra kapittel 6.2.3.1 (*Evaluerer ett alternativ om gangen inntil et tilfredsstillende alternativ er funnet*) bygget på funnene fra kapittel 6.2.1.2 (*Om konkurranse mellom to strategier*) som viste at innstasledere arbeider ut i fra en hypotese om gangen, dersom en akutt hendelse er preget av tidspress. Dette ble tolket som at det også var nærliggende å tro at innsatsledere arbeidet ut i fra en beslutning dersom det var tidspress, inntil tilfredsstillende alternativ ble funnet. Funnene viste at innsatsledere vurderte ett alternativ om gangen frem til man et passende alternativ, i samsvar med RPD-modellen. Med bakgrunn i dette er det nærliggende å anta at en handling blir evaluert om gangen for å se hvordan denne handlingen tilfredsstillende et sett av kriterier.

En måte innsatsledere vurderer hvordan en beslutning tilfredsstillende ulike kriterier er ”Bråkebøtte” eksempelet. Eksempelet viser hvordan en beslutningstaker ser for seg et hendelsesforløp, hvor alternativer blir evaluert gjennom en sammenligning av hvordan de tilfredsstillende kriterier. Respondenten forklarer at ved å bortvise vedkommende, eller gi personen pålegg om å flytte seg, så kan situasjonen bli løst. Dette kan være en fordel da det er ressursbesvarende fordi en patrulje ikke forsvinner ut fra sentrum, samtidig lite inngripende for ”bråkebøtta”. Samtidig kan en ulempe være at dersom man plasserer vedkommende i arresten, så forsvinner en patrulje fra stedet, en patrulje er da bort fra sentrum, noe som kan påvirke de resterende ressursene. Dette ble tolket som at innsatsledere vurderer hvordan et handlingsalternativ tilfredsstillende et sett av kriterier. En måte innsatsledere kan se om et handlingsalternativ tilfredsstillende et sett av kriterier er ved å se på fordeler og ulemper ved å bortvise ”bråkebøtta” fra sentrum, i samsvar med funnene fra kapittel 6.2.1.3 (*Bli beslutningers fordeler og ulemper direkte sammenlignet ved en analytisk strategi?*).

Et annet eksempel blir også gjort i forbindelse med at man sammenligner et sett av kriterier, hvor en handling blir vurdert om gangen er eksempelet om ”Kvinne på rømmen”. En kvinne har stukket av hjemmefra etter en krangel, hun er forsvunnet til skogs i undertøy og respondenten vurderer videre hva man skal gjøre. Det er 0 til -1 grader ute og det er kveld. Respondenten bestemmer seg for å ”trykke på den store knappen” dvs. å innkalle flere hjelpemannskaper. Kvinnen ble relativt raskt funnet etterpå, og i ettertid sa respondenten at man kanskje trykket på den store knappen litt for fort. Dette eksempelet illustrer også hvordan man vurderer hvordan et alternativ tilfredsstillende et sett av kriterier. Det kan tenkes at man hadde størst sjanse for å finne kvinnen dersom man trykket på den store knappen, og fikk

hjelp av flere mannskaper. Det kan også tenkes at det viktigste troverdige målet i denne sammenheng var at kvinnens liv og helse versus å spare ressurser.

Det ble tolket slik at det alternativet som tilfredsstilte flest kriterier i dette tilfellet, var å ”trykke på den store knappen”. Dette viser at man vurderer fordeler og ulemper i en situasjon, eksempelvis at en fordel med å trykke på den store knappen, var at det var større sannsynlighet for å få kvinnen trygt hjem. Hvor en ulempe ved å ikke trykke på den store knappen, var muligens at hennes liv stod på spill pga. kulden. Dette kan tyde på at det beste alternativet ble funnet, i henhold til målene i akutte hendelsen.

I samsvar med funnene fra tidligere kapitler, viser funnene i dette kapitlet også at innsatsledere evaluerer alternativer gjennom en sammenligning av hvordan de tilfredsstiller et sett av kriterier å være i samsvar med RPD modellen.

6.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan håndterer innsatsledere usikkerhet i samsvar med Lipshitz og Strauss fem prinsipielle strategier?

6.3.1 Redusere usikkerhet ved å få mer informasjon

Ifølge Lipshitz og Strauss (1997) skyldes utilstrekkelig forståelse av en situasjon utilstrekkelig situasjonsbevissthet, og den vanligste måten å håndtere denne usikkerheten på er ved å få mer informasjon om situasjon. Som tidligere beskrevet i kapittel 6.2.2 (*situasjonsforståelse*) pekte flere av innsatslederne på at en fellessituasjonsforståelse var en viktig del av arbeidet til en innsatsleder. En felles situasjonsforståelse mellom eksempelvis helse og brann, mannskapet, operasjonssentralen, og eventuelt andre aktører på stedet. Situasjonsbevissthet og situasjonsforståelse kan i denne sammenheng forstås som det samme; at alle aktørene i den akutte hendelsen har samme forståelse av hendelsen man står ovenfor. Ifølge Klein (1989) trengs det oversikt over troverdige mål, kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventninger og typiske handlinger for å oppnå en felles situasjonsforståelse.

Det kan dermed tolkes som at innsatsledere også kan benytte seg av disse metodene dersom det er usikkerhet knyttet til en akutt hendelse. Ved å se på hvilke mål som er mulige å oppnå, eller hvilke mål som er gjeldende i en akutt hendelse (kapittel 6.2.2.1.1 *troverdige mål*), kan dette redusere usikkerheten ved en akutt hendelse. Funnene fra kapittel 6.2.2.1.1 viser at troverdige mål kan gjøre ”vanskelige” beslutninger om til ”enkler” beslutninger ved å

fokusere på hvilke mål som er viktige. Ved å gjenkjenne omgivelser, se på kollegaer, ”de røde flaggene”, ”det gygne vinduet”, ”trigger faktorer” og ”window of opportunity” for å gjenkjenne *kritiske tegn og årsaksfaktorer* (kapittel 6.2.2.1.2) kan også være med på å redusere usikkerheten i en akutt hendelse. Ved å forvente at ting ikke nødvendigvis er slik det fremstår (kapittel 6.2.2.1.3 *forventninger*) er man forberedt på det uventede, samt at man er åpen for situasjonen. Dette kan tolkes som at man ikke låser seg på et tidlig tidspunkt, noe som også kan redusere usikkerhet ved at man er åpen for situasjonen, og ikke blir ”satt ut” dersom ting ikke utvikler seg som man tror.

For å sjekke at den akutte hendelsen samsvarer med meldingen fra operasjonssentralen, sender innsatsledere en første patrulje til skadestedet for å *sjekke at den innledende hypotesen om situasjonen stemmer* (6.2.2.1.3.1) dette kan også redusere usikkerhet, ved at man på sett og vis for bekreftet at informasjonen man har stemmer. Sist men ikke minst, kan innsatsledere også benytte seg av *typiske handlinger* (kapittel 6.2.2.1.4) dersom det er usikkerhet knyttet til en situasjon, kan man likevel kjenne igjen enkelte elementer, eksempelvis avhør og evakuering kan gå igjen i flere oppdrag, ved å bruke eksperter, altså at innsatsledere blir brukt i skarpe oppdrag, ”window of opportunity”, ”det gygne vinduet”, ”trigger faktorer”, ”de røde flaggene”, ved å stoppe bilen før utrykning til skadestedet. Det virker å være samsvar med at man kan redusere usikkerhet gjennom en felles situasjonsforståelse, da dette også kan være en metode kan sørge for at man får mer informasjon, og dermed reduserer usikkerheten.

Benytter innsatsledere seg av andre metoder for å innhente mer informasjon dersom det er usikkerhet knyttet til en akutt hendelse? 5 av 8 respondenter forteller at man forsøker å få mer informasjon dersom det forekommer stor usikkerhet rundt en hendelse. Dette kan tyde på at man også innhenter informasjon på andre måter enn gjennom å få en felles situasjonsforståelse. Det er flere måter å innhente mer informasjon på; snakke med operasjonssentralen, få tak i vitner, prate med andre aktører på stedet; eksempelvis brann og helse og lignende. Det er samsvar mellom Lipshitz og Strauss (1997) sin strategi å redusere usikkerhet ved å få mer informasjon på grunn av utilstrekkelig forståelse eller utilstrekkelig situasjonsbevissthet. Man kan få mer informasjon gjennom en felles situasjonsforståelse og ved å innhente mer informasjon.

6.3.2 Antagelsesbasert resonnement

Lipshitz og Strauss (1997) peker på at dersom usikkerhet skyldes mangel på informasjon, fordi man har tvetydig, upålitelig eller ufullstendig informasjon, så er den vanligste metoden for å håndtere denne usikkerheten på ved å benytte antagelsesbasert resonnement, altså med påfyll av kunnskap ved å gjøre antagelser som går utover tilgjengelige data.

Informanten forklarer at i situasjoner med usikkerhet mentalt forbereder man seg på det man kan bli møtt med. Dette kan samsvare med ”worst case teori” som tidligere beskrevet (kapittel 6.2.1.2 *Om konkurranse mellom to hypoteser*) hvor innsatsledere forbereder seg på det verst tenkelige som kan skje. Totalt 5 av 8 respondenter forteller at man mentalt forbereder seg, benytter verstefalls teori, ser på konsekvenser eller bruker trefaktormodell (verdi, trussel, sårbarhet = risiko), eller ved å se på potensialet i hendelsen. Alt dette ble tolket som at man mentalt forbereder seg på det verste (”worst case” teori) ved å se på potensialet og konsekvenser av den akutte hendelsen. Dette kan også forstås som at innsatsledere benytter seg av antagelsesbasert resonnement ved å tenke potensial, konsekvenser, verstefall for å anta hvordan en situasjon kan utvikle seg (altså ”worst case” teori).

”Worst case” teori kan også samsvare med ”mentaliteten” som innsatsledere innehar, som tidligere har blitt beskrevet gjennom hele drøftings kapittelet. Denne mentaliteten betyr at innsatsledere er mentalt forberedt på at ting ikke nødvendigvis kommer til å utvikle seg slik man tror, man forsøker å forutse hvordan en situasjon kan utvikle seg, leter alltid etter utfordringer, er forberedt på det uforberedte, forventer at det blir endringer underveis, dobbeltsjekker om den innledende hypotesen er forstått riktig, havner i en boble hvor man mentalt forbereder seg. Noe som også tolkes å samsvare med antagelsesbasert resonnement ved at innsatsledere har en ”mentalitet” som også gjør at man antar utover det som er av tilgjengelig data, og ved å forholde seg åpen for situasjon. ”Worst case” teori og ”mentaliteten” blant innsatsledere henger derfor sammen; de utfyller hverandre ved at man tenker verstefall samtidig som man forventer å endre på beslutninger. Dette er også antagelsesbasert resonnement; anta det verste og anta at du må endre taktikk underveis eksempelvis.

En annen respondent forteller at innsatsledere ikke er glad i å anta ting, men at alt avhenger av risikoen man står ovenfor. PBS 1 (2011) sier at en viktig oppgave for innsatsledere er å foreta en risikovurdering, hvor formålet er å identifisere farlige forhold og uønskede hendelser og

deretter iverksette tiltak som kan redusere dem. Dette kan tolkes som at risikoen bestemmer hvordan man antar ting, og kan være i samsvar med det tidligere respondenter har fortalt om ”worst case” teori. Samtidig kan det også tolkes som at man bør anta ting med basis i risiko, og ikke ut i fra ingenting. En annen respondent snakker om ”magefølelse” og ”erfaring” kommer inn når man står ovenfor en situasjon som er preget av usikkerhet. Dette ble tolket som at man gjør antagelser basert på hva magefølelsen og erfaringen tilsier, og hvordan man tror at situasjonen kan utvikle seg videre. Dette kan også tyde på at man må stole på sin egen dømmekraft, altså magefølelsen og erfaringen og undertrykke usikkerheten (kommer tilbake til dette i kapittel 6.3.5 *Å undertrykke usikkerhet*).

Som tidligere beskrevet (kapittel 6.2.2.1.4.1 *ha en reaksjon klar*) forklarte en respondent at man ”mentalt filmet i forkant” dersom man skulle møte en gjerningsmann med kniv, hvor man bestemte seg hvor nærme gjerningspersonen skulle komme før man skjøt vedkommende. Dette kan bety at innsatsledere benytter antagelsesbasert resonnement ved å gjøre antagelser utover det man har av tilgjengelige data når det oppstår usikkerhet i en situasjon. Ved å gjøre en ”mental filming” i forkant, kan man tenke seg frem til hvordan en hendelse potensielt sett kan utvikle seg, og ved å ha en reaksjon klar. Et annet eksempel på antagelsesbasert resonnement er at innsatsledere plasserer mannskapet ut i fra hvordan de antar at en hendelse vil utspille seg, eller å plassere mannskapet ut i fra hvilke kvalifikasjoner de har i samsvar med hendelsens potensielle utvikling (kapittel 6.2.4 *mental simulering*). Dette er en annen form for antagelsesbasert resonnement, hvor man antar utover det som er av tilgjengelig data ved å anta hvordan en situasjonen vil utspille seg og plasserer mannskapene ut i fra dette. Dette er også i samsvar med Lipshitz et al (2001) sin definisjon av eksperter, at eksperter har en evne til å mentalt simulere en retning av en handling i en situasjon, og anta hvordan den vil utspille seg, noe innsatsledere oppfyller, tidligere beskrevet (6.2.2.1.2 *kritiske tegn og årsaksfaktorer*).

For å oppsummere; innsatsledere bruker antagelsesbasert resonnement ved å bruke ”worst case” teori, ved å forberede seg på det verst tenkelige som kan skje. Samtidig har også innsatsledere en ”mentalitet” som gjør at man forholder seg åpen til situasjonen, og ikke tar etablerte sannheter for gitt. Denne mentaliteten kan på sett og vis forstås som sammenfallende med ”worst case” teori. En annen måte å benytte antagelsesbasert resonnement på er magefølelse og erfaring, ved å mentalt filme på forhånd hvordan man tror en situasjon vil utspille seg, eller ved å anta hvordan en situasjon vil utspille seg ved å plassere mannskapet ut

i fra dette. Innsatsledere håndterer dermed usikkerhet i samsvar med Lipshitz og Strauss (1997) sin strategi ved antagelsesbasert resonnement dersom usikkerhet oppstår som en følge av mangel på informasjon, ved at informasjonen eksempelvis er upålitelig, tvetydig eller ufullstendig.

6.3.3 Å vekte fordeler og ulemper av konkurrerende alternativer

Ifølge Lipshitz og Strauss (1997) skyldes en form for usikkerhet innen beslutningstaking at det er konflikter rundt alternativene, og for å håndtere dette vekter man fordeler og ulemper mellom to konkurrerende alternativer. Funnene fra kapittel 6.2.1.2 (*om konkurranse mellom to strategier*) viser at innsatsledere ikke tilpasser seg mellom to hypoteser, men heller tenker ”worst case” teori, ved at man tar utgangspunkt i det verst tenkelige scenarioet. I lys av kapittel (6.2.1.4 *Å endre beslutning underveis*) tydet funnene på at innsatsledere i praksis faktisk tilpasser begge strategiene dersom det er konkurranse rundt strategiene. I kapittel 6.2.1.3 (*Bli beslutningers fordeler og ulemper direkte sammenlignet ved en analytisk strategi?*) viste funnene at innsatsledere vurderer fordeler og ulemper knyttet til hvilken strategi man skal benytte. Videre ble det dermed antatt at innsatsledere også evaluerer ulike beslutninger ved å se på fordeler og ulemper ved dem. Kapittel 6.2.3.1 (*Evaluerer ett alternativ om gangen inntil et tilfredsstillende er funnet*) viste at innsatsledere arbeider seg ut i fra et alternativ om gangen, og at det var nærliggende å tro at innsatsledere dermed arbeidet ut i fra en beslutning også. Funnene fra 6.2.4.3 (*Beslutningstaker ser for seg et hendelsesforløp..*) viste at innsatsledere evaluerer alternativer gjennom en sammenligning av hvordan de tilfredsstillende et sett av kriterier. Med bakgrunn i dette, er det nærliggende å tro at innsatsledere også vil håndtere usikkerhet ved å vekte fordeler og ulemper dersom det er konkurrerende alternativer, basert på tidligere funn i oppgaven.

I kapittel 6.3.2 (*Antagelsesbasert resonnement*) kom det frem at risikoen i hendelsen bestemmer hvordan man håndterer usikkerhet. Dette ble tolket som at man dermed vurderer fordeler og ulemper ved ulike handlingsalternativer, jo høyere risiko for eksempel for skadet tredje part jo mer retter fordelene seg mot å aksjonere, slik vekter man indirekte fordeler og ulemper ved ulike beslutnings alternativer. Et annet eksempel som kan nevnes i denne sammenheng er eksempelet hvor en innsatsleder vurderer om ”bråkebøtta” skal bortvises fra sentrum, eller om personen skal få pålegg, eller i eksempelet om ”kvinne på rømmen” hvor

man vurderer fordeler og ulemper med å få inn flere hjelpemansskaper (kapittel 6.2.4.3 *beslutningstaker ser for seg et hendelsesforløp..*).

Dersom det er konflikter rundt hvilke alternativer kan man benytte kan kapittel 6.2.1.3 (*Blir beslutningens fordeler og ulemper direkte sammenlignet ved en analytisk strategi*) sine funn, som viste at innsatsledere diskuterer muntlig med kollegaer dersom det oppstår uenighet, og på denne måten sammenligner man fordeler og ulemper mellom de ulike alternativene. Dette tyder også på at det er samsvar med Lipshitz og Strauss (1997) sin metode ved å vekte fordeler og ulemper av to konkurrerende alternativer dersom usikkerhet har oppstått på grunn av konflikt rundt alternativer.

6.3.4 Forutse

6.3.4.1 Forutse som en følge av utilstrekkelig forståelse (utilstrekkelig situasjonsbevissthet)

Dersom det foreligger utilstrekkelig forståelse, utilstrekkelig situasjonsbevissthet kan innsatsledere ifølge Lipshitz og Strauss (1997) forutse; ved å utvikle en passende respons eller en respons evne til å forutse uønskede hendelser. Funnene fra kapittel 6.3.1 (*Redusere usikkerhet ved å få mer informasjon*) peker på at innsatsledere kan se på hvilke mål som er mulige å oppnå, eller hvilket mål som er gjeldende for å redusere usikkerhet. Innsatsledere kan redusere usikkerhet ved å gjenkjenne kritiske tegn og årsaksfaktorer (omgivelser, kollegaer, ”de røde flaggene”, ”det gylne vinduet”, ”trigger faktorer” og ”window of opportunity”) Innsatsledere kan også forvente at ting ikke nødvendigvis er slik de fremstår, noe som gjør at innsatsledere er åpen for situasjonen og ikke låser seg fast, noe som kan redusere usikkerheten ved en akutt hendelse fordi man er åpen for situasjonen.

Man sender en første patrulje for å sjekke at den innledende hypotese stemmer, dette reduserer også usikkerhet, ved at man kan få bekreftet at situasjonen stemmer. Innsatsledere kan også benytte seg av typiske handlinger (gjenkjenne enkelte elementer, avhør og evakuering, bruk av eksperter, ”window of opportunity”, ”det gylne vindu”, ”trigger faktorer”, ”de røde flaggene”, å stoppe bilen før utrykning). Typiske handlinger reduserer også usikkerhet, fordi dette er typiske handlinger innsatsledere benytter seg av i andre hendelser. Innsatsledere reduserer også usikkerhet ved å få tak i mer informasjon, eksempelvis å snakke med operasjonssentralen, snakke med vitner, eller andre aktører. Men

situasjonsforståelse kan også hjelpe med å få tak i mer informasjon, og situasjonsforståelse kan også forstås som å *finne en passende respons* ved å se på troverdige mål, kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventinger og typiske handlinger. Gjennom å se på Klein (1989) sin situasjonsforståelse kan innsatsledere finne en passende respons i en akutt hendelse basert på hva de vanligvis gjør i lignende situasjoner. Usikkerhet og gjenkjenningsbasert beslutningstaking kan dermed tolkes som at de utfyller hverandre, ved at man i usikre situasjoner kan benytte seg av gjenkjenningsbasert beslutningstaking (RPD-modellen).

Tidligere funn fra Kapittel 6.2.2.1.4.1 (*Ha en reaksjon klar*) viser også hvordan innsatsledere forsøker å forutse hvordan en hendelse kan utvikle seg ved å ha en reaksjon klar. Dette kan tolkes som å at innsatsledere er i stand til å forutse en uønsket hendelse. Dette samsvarer også med hvordan Lipshitz og Strauss (1997) mener at aktører kan håndtere usikkerhet i en akutt hendelse. Kapittel 6.2.4.1 (*Å tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon*) viste at innsatsledere også tenkte hvordan et alternativ kunne bli utført i en spesifikk situasjon, eksempelvis med en gjerningsmann med kniv. Dette kan også tolkes som at innsatsledere er i stand til å forutse hvordan en uønsket hendelse utvikle seg. Foreløpig tyder funnene tidligere i drøftingen på at innsatsledere håndterer usikkerhet ved å forutse som en følge av utilstrekkelig forståelse eller ved situasjonsbevissthet i samsvar med Lipshitz og Strauss (1997) og Klein (1989) sin situasjonsforståelse. Det også tenkes at man kan benytte seg av disse metodene dersom usikkerhet skyldes mangel på informasjon, enten fordi informasjonen er ufullstendig, tvetydig eller ufullstendig (kommer tilbake til dette i kapittel 6.3.4.2 *Forutse som en følge av mangel på informasjon*). Man kan også benytte seg av å forutse hvordan en hendelse kan utspille seg, og ved å tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon dersom usikkerhet skyldes mangel på informasjon.

En respondent belyser viktigheten av å identifisere hvilke handlinger man er nødt til å ta, samt hvilke handlinger man kan være mer avventende med. Man må ”dytte” bort det som er uvesentlig for å kunne ta en beslutning. Eksempelvis kan man ikke tenke på etterforskning midt opp i en akutt hendelse. Dette ble tolket som at man må ha en viss evne til å forutse hvilke handlinger man må utføre med en gang, versus hvilke handlinger man kan vente med. En annen respondent forklarer hvordan en innsatsleder bør tenke dersom en bil har gått på vannet; bilen kan potensielt sett begynne å brenne. Derfor bør man etterspør flere ambulanser og patruljer. Respondenten understreker viktigheten av å se potensialet i hendelsen. Dette ble tolket som at ”potensialet” kan bety å forutse uønskede hendelser. Det kan også tenkes at man

kan benytte seg av å forutse uønskede hendelser dersom usikkerheten skyldes mangel på informasjon og som en følge av konflikter rundt alternativer eller ved å undertrykke usikkerhet (kommer tilbake til dette i kapittel 6.3.5).

Oppsummering; innsatsledere forutser som en følge av utilstrekkelig forståelse eller utilstrekkelig situasjonsbevissthet ved å se på hvilke mål som er mulige å oppnå, ved å gjenkjenne kritiske årsaksfaktorer og årsaksfaktorer (omgivelser, kollegaer, gjenkjenner de røde flaggene, det gylne vindu, trigger faktorer, window of opportunity), ved å forvente at ting ikke er som man forventer, ved å sjekke om den innledende hypotesen stemmer ved å sende en første patrulje på stedet, og ved å bruke typiske handlinger (gjenkjenner ting, bruk av eksperter, window of opportunity, det gylne vindu, trigger faktorer, de røde flaggene, stoppe bilen før utrykning. Disse handlingene reduserer usikkerheten fordi det er typiske handlinger for innsatsledere. Innsatsledere forsøker også å forutse hvordan en hendelse kan utvikle seg, og ha en reaksjon klar. Innsatsledere forsøker også å se for seg om et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon, og potensialet i en hendelse ved å forutse uønskede hendelser.

6.3.4.2 Forutse som en følge av mangel på informasjon

Ifølge Lipshitz og Strauss (1997) kan man håndtere usikkerhet ved å forutse når det forekommer mangel på informasjon, fordi informasjonen er tvetydig, ufullstendig eller upålitelig. Funnene fra kapittel 6.2.3 (*antagelsesbasert resonnement, som omhandler mangel på informasjon*) viser at innsatsledere bruker antagelsesbasert resonnement ved å benytte ”worst case” teori, ved å forberede seg på det verst tenkelige som kan skje. Samtidig har også innsatsledere en ”mentalitet” som gjør at de forholder seg åpen for situasjonen, og ikke tar etablerte sannheter for gitt. Denne mentaliteten kan på sett og vis forstås som sammenfallende med ”worst case” teori. En annen måte å benytte antagelsesbasert resonnement på er gjennom magefølelse og erfaring, ved å mentalt filme på forhånd hvordan man tror en situasjon vil utspille seg, eller ved å anta hvordan en situasjon vil utspille seg ved å plassere mannskaper ut i fra dette. Det kan dermed tenkes at innsatsledere forsøker å undertrykke usikkerhet ved å forutse en passende respons basert på antagelsesbasert resonnement fordi det er mangel på informasjon.

I kapittel 6.3.1 (*redusere usikkerhet ved å få mer informasjon*) pekte 5 av 8 respondenter på at man forsøker å få mer informasjon dersom det forekommer stor usikkerhet rundt en hendelse. På spørsmål om usikkerhet svarte en av respondentene at man innhenter mer informasjon og foretar en ny situasjonsvurdering, hvor man ser på hva man kan forvente videre, hva skjer dersom det skjer osv. Dette ble tolket som at innsatsledere forsøker å forutse hvordan en situasjon kan utvikle seg videre. En respondent forteller at en viktig del av å være innsatsleder er å tenke fremover, at dersom det skjer, så kan det skje. På denne måten blir man mer forberedt. Dette kan også samsvare med funnene fra kapittel 6.3.2 (*Antagelsesbasert resonnement*) ved en ”mentalitet” som innsatsledere innehar; ved å hele tiden tenke hvordan en situasjon potensielt sett kan utvikle seg. Samtidig ble dette tolket som at innsatsledere forsøker å se frem i tid, ved å forsøke å forutse uønskede hendelser ved å finne en passende respons. En annen respondent forklarer også at man forsøker å se frem i tid, for å se hvilken retning oppdraget kan ta, og at man forsøker å legge planer for de potensielle situasjonene. Dette ble tolket som at man forsøker å forutse, samt å utvikle en passende respons til uønskede hendelser. Det kan følgelig tenkes at å forutse hvordan en situasjon kan utvikle seg videre, eller ved å prøve å se frem i tid også kan benyttes dersom det er utilstrekkelig situasjonsbevissthet eller utilstrekkelig forståelse for å redusere usikkerhet. Samt at man kan benytte seg av disse metodene for å håndtere konflikter rundt alternativer ved å vekte fordeler og ulemper gjennom å forutse hva som kan komme fremover. Man kan forutse hendelser, og bruke dette i diskusjon med kollegaer eksempelvis, samt ved å benytte verstefalls teori og ”mentaliteten”

Som tidligere beskrevet i kapittel (6.3.4.1 *Forutse som en følge av utilstrekkelig situasjonsbevissthet*) at man også benytte seg av å forutse hvordan en hendelse kan utspille seg, og ved å tenke seg frem til hvordan et alternativ kan bli utført i en spesifikk situasjon dersom usikkerhet skyldes mangel på informasjon. Det kan også tenkes at man kan benytte seg av å forutse uønskede hendelser dersom usikkerheten skyldes mangel på informasjon

6.3.4.3 Forutse som en følge av konflikter rundt alternativer

Ifølge Lipshitz og Strauss (1997) kan innsatsledere benytte seg av å forutse en passende respons eller forutse uønskede hendelser dersom det forekommer konkurranse mellom to konkurrerende alternativer ved å vekte fordeler og ulemper. Funnene fra kapittel 6.3.3 (*Å vekte fordeler og ulemper av konkurrerende alternativer*) viser at tidligere funn i oppgaven

tyder på at innsatsledere også vil håndtere usikkerhet ved å vekte fordeler og ulemper dersom det er konflikt rundt alternativer. Ved at risikoen i en hendelse bestemmer hvordan man håndterer usikkerhet, kan dette tyde på at man også vurderer fordeler og ulemper dersom det er konflikt mellom ulike handlingsalternativer. Eksempelvis viste det seg at jo høyere risiko for skadet tredje part jo flere fordeler var det ved å aksjonere, her ble fordeler og ulemper mellom ulike alternativer indirekte vurdert. Andre eksempler som viser at man vurderer fordeler og ulemper er eksempelet om ”bråkebøtta” og ”kvinnen på rømmen”. Dersom det er uenighet rundt hvilke alternativer man skal velge, så viser tidligere funn at innsatsledere diskuterer muntlig med kollegaer, og på denne måten sammenligner man fordeler og ulemper mellom de ulike alternativene. Gjennom disse funnene kan det tolkes som at innsatsledere forsøker å forutse en passende respons.

Basert på funnene fra kapittel 6.3.4.1 (*Forutse som en følge av utilstrekkelig situasjonsbevissthet*) viser at innsatsledere er i stand til å forutse uønsket hendelser ved å ha en reaksjon klar og se for seg en spesifikk handling utført i en spesifikk setting, kan også tenkes å benyttes som metode dersom usikkerhet skyldes konflikter rundt alternativene ved å forutse gjennom å vekte fordeler og ulemper. I en muntlig diskusjon mellom kollegaer blant innsatsledere kan man argumentere for fordeler eller ulemper rundt ulike alternativer når man diskuterer hvilken reaksjon man mener er passende, eller hvilken handling man ønsker skal bli utført i en spesifikk setting. Dette samsvarer også med hvordan Lipshitz og Strauss (1997) mener at beslutningstakere kan forutse eksempelvis en passende respons eller uønsket hendelse dersom det er konflikter mellom alternativene. Funnene fra kapittel 6.3.4.1 (*Forutse som en følge av utilstrekkelig forståelse eller situasjonsbevissthet*) som viste at ved å se på ”potensialet” ved en hendelse kan man også forutse uønskede hendelser. Og kapittel 6.3.4.2 (*Forutse som en følge av mangel på informasjon*) som viste at man kan forutse hvordan ting utvikler seg videre ved å prøve å se frem i tid. Det kan også tenkes at man kan benytte seg av disse metodene dersom usikkerheten skyldes konflikter rundt alternativer ved å vekte fordeler og ulemper også i denne sammenheng i en muntlig diskusjon med kollegaer.

6.3.5 Undertrykke usikkerhet

6.3.5.1 Undertrykke usikkerhet som en følge av utilstrekkelig forståelse/situasjonsbevissthet

Lipshitz og Strauss (1997) mener at en måte man kan håndtere usikkerhet på er gjennom å undertrykke usikkerheten, eksempelvis gjennom å ignorere eller stole på uberettiget

rasjonalisering som en følge av usikkerhet knyttet til utilstrekkelig forståelse eller utilstrekkelig situasjonsbevissthet. Funnene fra 6.3.1 (*Redusere usikkerhet ved å få mer informasjon*) viser på at innsatsledere kan se på troverdige mål i en akutt hendelse, gjenkjenne kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventinger om at ting ikke nødvendigvis er slik de fremstår, sjekke om den innledende hypotesen til en akutt hendelse stemmer, typiske handlinger som gjør at man gjenkjenner enkelte elementer i en akutt hendelse osv. Klein (1989) peker på at for å få en felles situasjonsforståelse, så trengs det en oversikt over troverdige mål, kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventinger og typiske handlinger. Dette ble det konkludert med i oppgave 6.3.1 at innsatsledere også kan benytte denne metoden dersom det oppstår usikkerhet som en følge av utilstrekkelig forståelse eller utilstrekkelig situasjonsbevissthet.

2 av 9 respondenter snakker også om usikkerhet som en følge av at medarbeiderne er usikre, og dette kan tolkes som usikkerhet knyttet utilstrekkelig forståelse eller utilstrekkelig situasjonsbevissthet. Videre forklarer respondenten at en måte å håndtere dette på; er ved å gi konkrete ordre og ved å dele opp oppdraget i konkrete faser. Videre understreker respondenten at etter hvert så får man tak i mer informasjon, noe som samsvarer med at innsatsledere håndterer usikkerhet ved å få tak i mer informasjon og ved å undertrykke usikkerheten ved å gi konkrete ordre til mannskapene. En annen respondent forteller at det er viktig å fremstå rolig utad, og at dette kan smitte over på mannskapet, og at man kan få bedre kontroll over en situasjon. Dette ble videre tolket som at innsatsledere av og til bare må ignorere usikkerheten og stole på egen rasjonalisering. Samtidig viser dette at innsatsledere i tillegg til å håndtere usikkerhet ved å undertrykke usikkerheten, også benytter seg av en metode hvor de "forenkler" en akutt hendelse, med å dele oppdraget opp i konkrete faser. På denne måten kan man si at innsatsledere håndterer usikkerhet i samsvar med Lipshitz og Strauss (1997), men i tillegg til å håndtere usikkerhet ved å undertrykke usikkerheten, forenkler de også oppdraget til andre kollegaer og fremstår som rolige for å håndtere usikkerhet.

En annen metode innsatsledere bruker for å håndtere usikkerhet, er ved å fokusere på prioriteringene i oppdraget, dette ble tidligere (kapittel 6.2.1.2 *Om konkurranse mellom to strategier*) tolket som verdier og mål som står på spill. Samtidig ble det også tolket som at forskjellige oppdrag fører til forskjellige mål. En måte å få klarhet i en situasjon på, er ved å se på hvilke prioriteringer som foreligger i oppdraget, da dette kan gi klarhet i en situasjon preget av usikkerhet. Dette kan tolkes å ha samsvar med Klein (1989) sin strategi for

situasjonsforståelse, som også tidligere funn har vist at innsatsledere benytter seg av dersom det er usikkerhet knyttet til en akutt hendelse, ved å fokusere på hvilke mål som er viktige i en situasjonen. Funnene fra kapittel 6.2.2.1.1 viser at troverdige mål kan gjøre ”vanskelige” beslutninger om til ”enklere” beslutninger ved å fokusere på hvilke mål som er viktige. Dette kan tolkes som at målet i en akutt hendelse er viktig del av å håndtere usikkerheten som oppstår i en akutt hendelse, og dermed kan man kritisere Lipshitz og Strauss (1997). Metoden ”å undertrykke usikkerhet” kan kritiseres på grunnlag av usikkerhet som skyldes utilstrekkelig forståelse eller utilstrekkelig situasjonsbevissthet for å ikke ha mer fokus på viktigheten av en felles forståelse av mål i en akutt hendelse, tyder funnene på.

Fra kapittel 6.3.2 (*Antagelsesbasert resonnement*) kom det frem fra en respondent at innsatsledere ikke er glad i å anta ting, men at alt avhenger av risikoen man står ovenfor. Dette ble tolket som at risikoen bestemmer hvordan man antar ting, og kan være i samsvar med det tidligere respondenter har fortalt om ”worst case” teori. Samtidig kan det også tolkes som at man bør anta ting med mindre det er basis i risiko, og ikke ut i fra ingenting. Det at innsatsledere ikke er glad i å anta ting, kan være relevant til å undertrykke usikkerhet i henhold til mangel på informasjon og konflikter rundt alternativer. Dette kan også tolkes og samsvare med ”worst case” teori hvor man antar det verste med utgangspunkt i risikotenkning.

Kapittel 6.3.4.1 (*Forutse som en følge av utilstrekkelig situasjonsbevissthet eller forståelse*) kom frem til viktigheten av å se potensialet i hendelsen, altså ved å forutse uønskede hendelser. Denne metoden kunne også benyttes ved å undertrykke usikkerhet som en følge av utilstrekkelig forståelse eller situasjonsbevissthet. Eksempelvis gjennom å bruke Klein (1989) sin situasjonsforståelse; troverdige mål, kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventinger og typiske handlinger til å undertrykke usikkerhet som kan oppstå i en akutt hendelse. På denne måten kan man kombinere å undertrykke usikkerhet ved gjenkjennelse basert beslutningstaking, ved å kjenne igjen elementer i en akutt hendelse for å undertrykke usikkerhet.

6.3.5.2 Undertrykke usikkerhet som en følge av mangel på informasjon

Lipshitz og Strauss (1997) mener at en metode for å håndtere usikkerhet er å undertrykke usikkerhet eksempelvis gjennom å ignorere eller stole uberettiget på egen rasjonalisering som

en følge av usikkerhet knyttet til mangel på informasjon, som kan skyldes upålitelig, ufullstendig, eller tvetydig informasjon. Funnene fra kapittel 6.3.2 (*Antagelsesbasert resonnement*) viser at innsatsledere bruker antagelsesbasert resonnement ved å bruke ”worst case” teori, ved å forberede seg på det verst tenkelige som kan skje. Innsatsledere har også en ”mentalitet” som gjør at man forholder seg åpen for situasjonen, og ikke tar etablerte sannheter for gitt. Denne mentaliteten kan forstås som sammenfallende med ”worst case” teori. Magefølelse og erfaring kan også benyttes, samt å mentalt filme på forhånd hvordan man tror en situasjon vil utspille seg, eller ved å anta hvordan en situasjon vil utspille seg ved å plassere mannskaper ut i fra dette. Innsatsledere håndterer dermed usikkerhet i samsvar med Lipshitz og Strauss (1997) sin strategi ved antagelsesbasert resonnement dersom usikkerhet oppstår som en følge av mangel på informasjon, ved at informasjonen eksempelvis er upålitelig, tvetydig eller ufullstendig.

Funn fra 6.3.2 (*Antagelsesbasert resonnement*) viser at ”magefølelse” og ”erfaring” ble tolket som at man gjør antagelser basert på hva magefølelsen og erfaringen tilsier, og hvordan man tror at situasjonen kan utvikle seg videre. Dette ble også tolket som at man må stole på sin egen dømmekraft, altså magefølelsen og erfaringen og undertrykke usikkerheten. 3 av 8 respondenter snakker om også om magefølelse; hvor en av respondentene forklarer at det kan være alfa omega å stole på egen dømmekraft i enkelte situasjoner. Dette samsvarer med funnene i 6.3.2 og viser at innsatsledere av og til bare må undertrykke usikkerheten som en følge av mangel på informasjon, eller at informasjonen er tvetydig, upålitelig eller ufullstendig. 2 av 9 respondenter og informantene forteller at man enkelte ganger bare må undertrykke egen usikkerhet fordi man ikke har tid til å vente på flere opplysninger. Dette vil da være i samsvar med å undertrykke usikkerhet som en følge av mangel på informasjon, eller ved at informasjonen er upålitelig, tvetydig eller ufullstendig. Til tross for at innsatsledere ikke liker å anta ting kapittel 6.3.5.2 (*Undertrykke usikkerhet som en følge av utilstrekkelig situasjonsbevissthet eller utilstrekkelig forståelse*) med mindre det er basis i risiko, og ikke ut i fra ingenting kan det likevel i enkelte tilfeller være slik at innsatsledere bare må undertrykke usikkerhet som en følge av mangel på informasjon, og dermed indirekte anta ting. Følgelig kan det sies å være samsvar mellom Lipshitz og Strauss (1997) sin metode å håndtere usikkerhet som en følge av mangel på informasjon ved å undertrykke usikkerheten.

6.3.5.3 Undertrykke usikkerhet som en følge av konflikter rundt alternativer (de tilgjengelige alternativene er utilstrekkelig differensiert)*

Lipshitz og Strauss (1997) mener at en metode å håndtere usikkerhet på som en følge av konflikt rundt alternativer er gjennom å undertrykke usikkerhet, ved å ignorere eller å stole på uberettiget rasjonalisering. Funn fra 6.3.3 (*Å vekte fordeler og ulemper av konkurrerende alternativer*) viser at innsatsledere også vil håndtere usikkerhet ved å vekte fordeler og ulemper ved konkurrerende alternativer. Ettersom risikoen i en hendelse bestemmer hvordan man håndterer usikkerhet, tyder dette på at man vurderer fordeler og ulemper mellom ulike handlingsalternativer. Noe som indirekte kan tyde på at dersom det er konflikter rundt alternativer, så kan man undertrykke denne usikkerheten (gjennom å indirekte vurdere fordeler og ulemper)

Funn fra 6.3.4.3 (*Forutse som en følge av konflikter rundt alternativene*) viste at jo høyere risiko for skadet tredje part jo flere fordeler var det ved å aksjonere, på denne måten vekter man indirekte fordeler og ulemper mellom ulike alternativer, ”bråkebøtta” og ”kvinnen på rømmen” var andre eksempler. Dersom det er uenighet rundt hvilke alternativer man skal velge, så diskuterer man muntlig med kollegaer, og på denne måten sammenligner man fordeler og ulemper mellom de ulike alternativene indirekte. Funnene viste at det var samsvar mellom Lipshitz og Strauss (1997) sin strategi ved å vekte fordeler og ulemper rundt konkurrerende alternativer dersom usikkerhet oppstod som en følge av konflikter rundt alternativene. Det er dermed nærliggende å tro at innsatsleder også i situasjoner hvor usikkerhet skyldes konflikter rundt alternativer kan undertrykke usikkerheten ved å stole uberettiget på egen rasjonalisering eller ignorerer risikoen eksempelvis gjennom diskusjon med kollegaer, og dermed undertrykke usikkerheten etter endt diskusjon. Basert kapittel 6.3.5.2 (*Usikkerhet som en følge av mangel på informasjon*) som viser at magesfølelse og erfaring kan gjøre at man stoler på sin egen dømmekraft, og på denne måten kan erfaring og magesfølelse undertrykke usikkerhet. Det kan tenkes at man kan undertrykke usikkerhet dersom det er konflikt mellom alternativer ved å stole på magesfølelse og erfaring.

En annen respondent forteller om viktighet av å være usikker og spørrende i en akutt hendelse, eksempelvis er vi sikre på at det kun er en gjerningsmann? Kan det være to gjerningspersoner? Med dette utsagnet belyser respondenten fordelene ved usikkerhet, at det nemlig er en fordel for innsatsledere å være usikker og spørrende. Det kan på sett og vis tolkes som at et snev av usikkerhet for dem vil være viktig i deres jobb; man skal heller ikke

tenke at en situasjon er avklart før den er avklart (kapittel 6.2.2.1.3 *Forventninger*), man må være åpen for situasjonen, noe som tyder på at usikkerhet også er et viktig element. Dette utsagnet kan tolkes å være i strid med Lipshitz og Strauss (1997) sin strategi for å håndtere usikkerhet med å undertrykke usikkerheten dersom det er konkurranse mellom alternativer. Usikkerhet kan på sett og vis forstås som et viktig element i en innsatsleders jobb.

7. Konklusjon

Hensikten med problemstillingen var å svare på hvordan innsatsledere tar beslutninger på det taktiske nivået i akutte hendelser. For å svare på dette ble tre forskningsspørsmål formulert:

1. Hvordan påvirker hendelsens dynamiske forhold i seg selv innsatslederens beslutningstaking på det taktiske nivået?
2. Hvordan samsvarer innsatslederens beslutninger med RPD-modellen; særlig å gjenkjenne tilfeller som typiske, situasjonsforståelse (troverdige mål, kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventinger og typiske handlinger), seriell evaluering og mental simulering?
3. Hvordan samsvarer innsatslederens håndtering av usikkerhet med Lipshitz og Strauss sine fem prinsipielle strategier (reduere usikkerhet, antagelsesbasert resonnement, å vekte fordeler og ulemper, forutse og undertrykke usikkerhet)?

Innsatsledere tar beslutninger på det taktiske nivået i en akutt hendelser som i stor grad samsvarer ved RPD-modellen gjennom å gjenkjenne tilfeller som typiske, en felles situasjonsforståelse gjennom troverdige mål, kritiske tegn og årsaksfaktorer, forventinger om det uventede, typiske handlinger og mental simulering. Det som ikke samsvarer med de ulike modellene er;

- RPD-modellen, innsatsledere benytter seg i større grad av "worst case" teori enn det RPD-modellen gjør, fordelene ved å benytte worst case teori kan være at man oppnår flest mulige mål, samt at en akutt hendelse kan løses på en mer effektiv måte fordi man evakuerer folk tidligere.
- Innsatsledere tar ikke nødvendigvis det første alternativet fra handlingskøen fordi det strider med "mentaliteten" innsatsledere har om å forholde seg åpen til situasjonen.
- Og ved at innsatsledere benytter mental visualisering til læring og trening av akutte hendelser.

Innsatsledere håndterer usikkerhet i samsvar med Lipshitz og Strauss sine fem prinsipielle strategier ved å redusere usikkerhet ved å få mer informasjon om situasjonen, med antagelsesbasert resonnement ved å gjøre antagelser utover tilgjengelig data, ved å vekte fordeler og ulemper av konkurrerende alternativer, ved å forutse en passende respons eller uønskede hendelser, og ved å undertrykke usikkerhet. Det som ikke samsvarer:

- Lipshitz og Strauss strategien å undertrykke usikkerhet som en følge av utilstrekkelig forståelse eller situasjonsbevissthet ikke fokuserer nok på mål og prioritering i forhold til det funnene fra innsatslederne tyder på.
- Samt at usikkerhet er viktig del av jobben til en innsatsleder, man bør være spørrende og usikker, eksempelvis kan det være flere enn en gjerningsperson? Lipshitz og Strauss peker ikke på viktigheten av usikkerhet i en akutt hendelse, slik funnene tyder på at innsatsledere gjør.

En hendelsens dynamiske forhold påvirker også hvilke beslutninger som blir tatt, eksempelvis tidspress påvirker om man benytter seg av analytiske eller intuitive beslutninger, improvisasjon osv. Funnene viser også at innsatsledere også benytter seg av både analytiske og intuitive beslutninger i en dynamisk hendelse, basert på analyserer man har gjort før.

7.2 Videre forskning

Læring i organisasjonen; så å si alle respondentene nevnte at de synes læring i organisasjonen Politiet som helhet ikke var på det beste. Med dette menes det at evalueringen av hele pakken; fra innsatslederens taktiske oppdrag, til etterforskning til hele rekken, det er sjeldent at man går systematisk gjennom hele prosessen, og ser hva man kan gjøre bedre til en annen gang. Dette kan det tenkes at det kan forskes mer på. Hvordan denne læringen eller evalueringen kan hemme utviklingen i organisasjonen Politiet?

8. Referanser

- Comfort, L.K., Sungu, Y., Huber, M., Piatek, J., Dunn, M. Og Johnsen, D. (1999). *Self organization in disaster mitigation and management. Increasing community capacity for response*. Foredrag ved The International Emergency Management Society (TIEMS), Washington D.C., USA.
- Cosgrave, J. (1996). Decision making in emergencies. *Disaster Prevention and Management*, 5(4):28-35
- Cox, S. og Tait, R. (1991). *Reliability safety and risk management. An integrated approach*. Oxford, Storbritannia: Butterworth-Heinemann.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (u.å) ”Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller”. Hentet 09/03-2019:
- Drennan, L. og McConnel, A. (2007). *Risk and crisis management in the public sector*. Abington, Storbritannia: Routledge.
- Dreyfus, H.L og Dreyfus., S.E (1986). ”Five steps form novice to expert”. I *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*, Edited: Dreyfus, H.L, Dreyfus, S.E og Athanasiou, T. 16-56. New York: Free Press.
- Engen, O. A., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E., Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Forsvarets Forskningsinstitut (2015): Tiltærminger til risikovurderinger for tilsiktede uønskede handlinger. Hentet fra: <https://www.ffi.no/no/Rapporter/15-00923.pdf>
- Giampietro, G. (2008). *Ch.2 Method or methodology? Locating ethnography in the methodological landscape*. Sage Publications Ltd, reproduced in accordance with an agreement between kopinor and the University of Oslo.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises, *Journal of Contingencies and Crisis Management* 13 (3): 106-115.
- Harper, D. (1987). *Working Knowledge. Skill and community in a small shop*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Helland, K., Larsen, L.O., Knapskog, K. & Østbye, H. (2002). *Metodebok for mediefag* (2.utg.utg.). Bergen: Fagbokforl.

- Helsedirektoratet, Politidirektoratet, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2015): PLIVO. Hentet fra: <https://ekstranett.helsemidt.no/HMR/Akuttutvalet/Dokumenter/NASJONAL%20PLIVI%20prosedyre.pdf>
- Helsloot, I. og Ruitenbergh, A. (2004). Citizen response to disasters. A survey of literature and some practical implications, *Journal of Contingencies and Crisis Management* 12 (3): 98-111.
- De forskningsetiske komiteene (u.å). Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>
- Jacobsen, D. I (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Allen Lane, Penguin Group.
- Klein, G. A og Crandall, B.W. (1995) The role of mental simulation in problem solving and decision making. I P. Hancock, J. Flach, J. Carid, og K.Vincente (Eds.) *Local applications of the ecological approach to human-machine systems* (pp.325-358). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Klein, G. (1989). Recognition-primed decisions. *Advances in Man-Machine System Research*, 5: 47-92
- Klein, G. A (1993). A recognition-primed decision model of rapid decision making. In G.A Klein, G. A (1998). *Source of power: How people make decisions*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Klein, G. A (2011). *Streetlights and Shadows – Searching for the Keys to Decision Making*. Frist MIT Press paperback edition
- Klein, G., Orasanu, J., Calderwood, R. og Zsombok, C.E (1993). *Decision making in action: Models and Methods*, Norwood, NJ: Ablex.
- Klein, G., Pierce, L. (2001). Adaptive Teams, *Proceedings of the 6th International Command and Control Research and Technology Symposium*
- Kruke, B.I (2012). *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering. Relevans for 22.juli 2011*. Notat 7/12 til 22.juli-kommisjonen. Stavanger: Universitet i Stavanger.
- Kruke, B.I og Olsen, O.E. (2005). Reliability-seeking networks in complex emergencies, *International Journal of Emergency Management* 2 (4): 275-291.
- Kvale, S og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utgave 2009). Gyldendal Akademisk: Oslo.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2017) *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. 2017). Gyldendal Akademisk: Oslo

- Levi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Lipshitz, R. og Strauss, O. (1997) Coping with uncertainty: A naturalistic decision-making analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 69(2): 149-63.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., Salas, E. (2001). Taking Stock of Naturalistic Decision Making. *J. Behav. Deci. Making* 14(5), 331-352
- Mendonca, D., Beroggi, G. E. G. og Wallace, W. A (2001). Decision support for improvisation during emergency response operations, *International Journal of Emergency Management* 1 (1): 30-38.
- Müller-Lyer illusjonen (u.å). Hentet fra:
https://www.researchgate.net/figure/The-Mueller-Lyer-Illusion_fig13_320980155
- Njå og Rake (2009) Perceptions and performances of experienced incident commanders. *Journal of Risk Research*. ISSN 1366-9877. Volum 12. Hefte 5. S.665-685. DOI: 10.1080/13669870802604281
- Njå, O., Rake, L.E (2009) *A discussion of decision making applied in incident command* (Doktoravhandling) Fakultet for teknologi og Naturvitenskap, Universitet i Stavanger.
- NOU 2000:24. *Et sårbart samfunn – Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Olsen P.I og Sjøstro A.S (2015): *Innsatsledelse*. Johannessen O.S., Glomseth R. (2015) *Politiledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Olson, R.S (2000). Towards a politics of disaster. Losses, values, agendas and blame, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters* 18 (2): 265-287.
- Orasanu, J. (1994). *Shared problem models and flight crew performance N. Johnston, N. McDonald, R. Fuller, Aviation psychology in practice 1994*. Ashgate Aldershot, UK, 255-285
- Orasanu, J., & Connolly, T. (1993). The reinvention of decision making. I *Decision making in action: Models and methods* Klein, G. Orasanu, J, Calderwood, R& Zsombok, C.E pp. 3-20). Norwood, NJ: Ablex
- PBS 1 (2011): Politiets beredskapssystem del 1. Retningslinjer for politiets beredskap. Hentet fra: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>
- Pennington, N., og Hastie, R. (1993). The story model for juror decision making.

- I R.Hastie (Ed.), *Cambridge series on judgement and decision making. Inside the juror: The psychology of juror decision making* (pp. 192-221). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents. Living with high-risk technologies*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Pettersen, K. (2013). Acknowledging the role of abductive thinking. A way out of proceduralization for safety management and oversight, i M. Bourrier og C. Bieder (red.) *Trapping safety into rules*. Farnham, Storbritannia: Ashgate.
- Rasmussen, J. (1997). Merging paradigms: decision making, management and cognitive control. In R. Flin, E. Salas, M. Strub, & L. Martin (Eds). *Decision making under stress: emerging themes and applications* (pp.67-84). Aldershot: Ashgate.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot, Storbritannia: Ashgate.
- Ripley, A. (2008). *The unthinkable. Who survives when disaster strikes and why*. New York: Crown Publishers.
- Rosenthal, U., Boin, R.A og Comfort, L.K. (2001). *Managing crises. Threats, dilemmas, opportunities*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Rosenthal, U., Charles, M.T og t'Hart, P. (1989): *Coping with crises. The management of disasters, riots, and terrorism*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Roux-Dufort, C. (2007): Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Mangement* 15 (2): 105-144.
- Shrivastava, P. (1987). *Bhopal. Anatomy of a crisis*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
- St.meld. nr.29 (2011-2012). *Samfunnssikkerhet*. Oslo, Justis- og politidepartementet.
- Stout R.J., Cannon-Bower, J.A., Salas, E. Milanovich D.M (1999). Planning, Shared Mental Models, and Coordinated Performance: An Empirical Link Is Established. *Human Faktors*, 41, 61-71.
- Turner, B.A (1978). *Man-made disasters*. London: Wykeham Science Press.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision. Risky technology, culture and deviance at NASA*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Volpe, C.E., Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. And Spector, P. (1996) The impact of cross training on team functioning, *Human Faktors*, 38, 87-100
- Weick, E. K (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gluch Disaster. *Administrative Science Quarterly* 38 (4): 628-652

- Weick, K., Sutcliffe, K.M og Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability. Processes of collective mindfulness, *Research in Organizational Behavior* 21: 81-123.
- Weick, K.E og Sutcliffe, K.M. (2011). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty* (8.utgave). San Francisco, California: John Wiley & Sons.
- Yates, J.F (2001). "Outsider:" Impressions of naturalistic decision making. I *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*. Salas, E. og Klein, G. 9-33. Mahwah, NJ. US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Yin, R. K (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed. Utg.). Los Angeles, California: SAGE Publications

Vedlegg

1. Intervjuguide:

1. Hva er din bakgrunn i Politiet?
2. Kan du beskrive en typisk dag på jobb?
3. Kan du beskrive en dag på jobb som avviker fra det du oppfatter som normalt?
4. Beskriv hva som skjer på vei ut til oppdrag?
5. Hva tenker du er det overordnede målet når dere rykker ut til et oppdrag?
6. Hvordan forstår du begrepet ”akutt hendelse”?
7. Hvordan forstår du begrepet ”krise”?
8. Kan du beskrive en situasjon du har opplevd hvor det ikke fantes klare retninger/prosedyrer for hvordan situasjonen burde håndteres?
 - a. Jeg er ikke opptatt av å vite ting som du ikke kan fortelle meg, men opptatt av hvordan situasjoner kan avvike. Tenker ikke at terrorsikring, men eks. en trafikkulykke hvor noe uventet har skjedd, og det ikke finnes klare prosedyrer på dette. Hvordan påvirker dette beslutningene?
 - b. Dersom det ikke er prosedyrer/retningslinjer må man handle intuitivt.
9. Kan du beskrive hvordan du tenker når du tar en beslutning i en akutt hendelse, gi gjerne eksempler?
 - a. Her er hensikten at du ikke nødvendigvis må improvisere i en akutt hendelse
10. Er det slik at dere vurderer fordeler og ulemper mellom ulike alternative beslutninger? Eller velger dere ett alternativ om gangen?
11. Kan du forklare hvordan tankeprosessen din er før du tar en beslutning ut i feltet?
12. Kan du gi et eksempel på hvordan du tenker i en situasjon hvor det ikke er et fasit svar på responsen deres?
 - a. Sammenligner du med situasjoner du har opplevd før?
13. Kan du fortelle om du en gang har opplevd å ta en beslutning, men så sett at beslutningen ikke var passende i situasjonen, og dermed endret beslutningen. Gjerne gi et eksempel
14. Ser du noen gang for deg/visualiserer hvordan en handling kan bli utført før du gjennomfører den? (mental simulering)
 - a. Gjenkjenner du spesielle årsaksfaktorer eller spesielle tegn/hint i en akutt hendelse før du tar en beslutning?
15. Hvordan tror du dine erfaringer spiller en rolle når du tar beslutninger?

16. Forklar gjerne om du gjenkjenner situasjoner fra tidligere? Bruker du dette når du tar beslutninger?
17. Benytter du deg av typiske handlinger når du står ovenfor en akutt hendelse? Gi gjerne eksempel.
 - a. Det er kanskje besvart tidligere, den kan du spørre om dersom du ikke har fått svar på.
18. Påvirker tidspress hvilke beslutninger som tas? Kom gjerne med et eksempel.
19. Hvordan reduserer du usikkerhet under en akutt hendelse?
20. Kan du beskrive typiske situasjoner hvor man gjerne må improvisere?
21. Kan du beskrive typiske situasjoner hvor man tar mer analytiske beslutninger?
22. Har du noen tanker om når det er best å bruke intuitive beslutninger, vs. når det er best å bruke analytiske beslutninger?
23. Hva slags etterarbeid blir gjort i ettertid av en akutt hendelse?
 - a. Debrief (får de en felles forståelse av hendelsen?)